

**Desigualdades de género no acesso a lugares de liderança nas
empresas portuguesas: um estudo de caso**

Laura Maciel Aguiar

**Relatório de Estágio de Mestrado
em Sociologia Económica e das Organizações**

Outubro, 2018

Relatório de Estágio apresentado para cumprimento dos requisitos necessários à
obtenção do grau de Mestre em Sociologia Económica e das Organizações realizado
sob a orientação científica da Prof.^a Doutora Ana Lúcia Teixeira

*“Retirando a sílaba IM da palavra impossível,
qualquer pessoa terá a certeza de chegar à frente.”*

Robert Baden Powell

AGRADECIMENTOS

Todo o meu percurso académico e a conclusão deste trabalho não seriam possíveis sem um conjunto de pessoas das quais eu quero agradecer, representa para mim a conclusão de um importante desafio na minha vida.

Em primeiro lugar à professora Ana Lúcia Teixeira, pela partilha de conhecimento, pela ajuda incansável, por não desistir de mim e confiar neste trabalho.

Agradeço à Dr.^a. Joana Gíria e ao Dr. Carlos Nunes pela oportunidade concedida na realização do estágio na Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

À empresa que permitiu a realização do estudo de caso, aos entrevistados/as que permitiram a realização das entrevistas e pela constante disponibilidade na partilha de informações.

Agradeço à Dr.^a. Ana Paula Filipe pela orientação na CITE, uma constante aprendizagem. Pela a ajuda e principalmente pela amizade.

Agradeço em especial a toda a restante equipa da aérea dos projetos e formação, à Anita, à Rosarinho, à Paloma, ao José, à Maria João e à Filipa. Pela partilha de conhecimento, pela ajuda em todo o Estágio. Mas em particular pela amizade que ficou.

Aos meus pais. Em especial. Todo o esforço, toda a paciência, toda a compreensão, estarei para sempre agradecida pela oportunidade que me deram.

À minha irmã, ao meu cunhado, pela força e por acreditarem que seria possível. Á Inês e ao Gui, pelas brincadeiras e parvoíces de tia e sobrinhos que enchem o coração de força.

Ao André por tudo e por nada, por estar sempre lá em todos os momentos difíceis e menos difíceis.

Aos amigos e amigas de coração, pela camaradagem sem medida, por mesmo longe estarem perto.

Por fim agradeço a todas a empresas que fazem parte do fórum iGen, pelo acolhimento fantástico.

A todos,

Bem-Haja!

LUGARES DE LIDERANÇA. AS DESIGUALDADES DE GÉNERO NAS EMPRESAS PORTUGUESAS: UM ESTUDO DE CASO

LAURA MACIEL AGUIAR

RESUMO

O tema da igualdade de género tem tido uma atenção crescente por parte do Estado português, podendo ser observado com as novas leis e recomendações do Estado, sobre a igualdade entre homens e mulheres, mais recentemente visto na Lei nº60/2018 que promove o salário igual para trabalho igual até 2019, através de medidas de promoção da igualdade remuneratória entre homens e mulheres. No entanto, observamos que são as mulheres as mais penalizadas no mercado de trabalho, tanto ao nível do salário com ao nível da conciliação entre o trabalho, família e vida pessoal. Adicionalmente, esta desigualdade é ainda mais visível e penalizadora no acesso aos lugares de liderança e topo das organizações, estando assim as mulheres ainda sub-representadas apesar de apresentarem maiores níveis de qualificação.

Entende-se por igualdade de género, segundo o Conselho da Europa, a igual visibilidade, participação, poder e decisão de homens e mulheres em todas as esferas da vida social (pública e privada). É nas organizações onde esta igualdade é constantemente desafiada, quer pelos seus processos organizacionais quer pelas suas políticas que tendem a ser genderizadas.

Este relatório surge no âmbito de um estágio na Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, com uma duração de seis meses, permitindo por um lado um aprofundamento do conhecimento adquirido no mestrado e, por outro lado, um conhecimento sobre a realidade das empresas portuguesas no que toca à igualdade de género, através do acompanhamento do fórum iGen, sendo esta a principal função do meu estágio, assim como, de formações realizadas na CITE sobre igualdade de género.

Pretendeu-se com este relatório de estágio, complementarmente à descrição das atividades desenvolvidas na CITE, dar uma visão, ainda que não representativa do total das organizações, sobre a situação das mulheres nos lugares de topo das organizações. Para tal delineou-se uma questão de partida no sentido de perceber até que ponto as desigualdades de género podem ser um bloqueio no acesso aos lugares de topo das organizações.

No sentido de obtermos resposta à questão inicial delineou-se quatro objetivos mais específicos: I) Caracterizar a organização em estudo, relativamente à sua posição e atitudes face à desigualdade de género no mercado de trabalho que possam ser discriminatórias; II) Analisar a perceção sobre as barreiras de progressão profissional das mulheres; III) Analisar as perceções dos entrevistados sobre a componente género nos processos de recrutamento e seleção; IV) Analisar o impacto do fórum iGen sobre as desigualdades de género na empresa e que motivos levaram a empresa a aderir ao fórum.

Utilizou-se para tal, uma metodologia essencialmente qualitativa, com recurso a entrevistas semiestruturadas aos indivíduos posicionados nos lugares de topo da organização e aos indivíduos responsáveis pelos recursos humanos, assim como a análise de documentos sobre as políticas de igualdade de género da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Organizações; Lugares de liderança; Igualdade de Género; Barreiras

ABSTRACT

Gender equality has been gaining increased attention by the Portuguese state, which can be observed with the introduction of new laws and recommendations by the state regarding the equality between men and women, such as the recent law 60/2018 that promotes equal pay for the same job until 2019. However, we still observe that women are the most penalized in the labour market, both at pay level as in the reconciling job, family and personal life. Plus, this inequality is even more visible and penalizing in leadership positions among the different organizations: women still remain a minority in those positions, although detaining higher qualification levels.

Gender equality is understood, according to the European Council, as the equal visibility, participation, power and decision between men and women in all domains of social life (public and private). In the different organizations this equality is constantly challenged, either by their organizational processes, as by their gendered policies.

This report results from an internship in the Committee on Equality in Work and Employment (CITE), that lasted for six months, allowing, on the one hand, the deepening of the knowledge acquired in the masters course, and on the other hand a deeper knowledge on the Portuguese companies' reality, in what concerns gender equality. This was possible through the attendance of the iGen forum, the main function of my internship, as well as the different training sessions on gender equality that took place at CITE.

The aim of internship report, in addition to the description of the activities carried out at the CITE, was to give an overview on the situation of women in high level jobs, even though not a representative one of all the Portuguese organizations.

In order to do so, we have posed the following starting question: to which extent gender inequalities are blocking women's access to leadership positions in companies? In order to answer this question, four objectives were outlined:

i) To characterize the behaviour of the organization that was studied concerning its attitudes and its stance towards gender inequality in the labour market; ii) To analyse the perceptions about the blockers of women professional progression; iii) To analyse the interviewees' perception on the gender component in recruitment and selection processes; iv) To analyse the iGen forum impact on gender inequality in the companies and what lead them to join this forum.

For that a qualitative methodology was applied, using semi structured interviews to individuals working in top places in their organizations and to individuals in charge of the human resources department. Documents regarding gender equality policies in those companies were also analysed.

KEYWORDS: Organizations, leadership places, gender equality, barriers

Índice

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. RELATÓRIO DE ESTÁGIO	5
2.1. CITE – COMISSÃO PARA A IGUALDADE NO TRABALHO E NO EMPREGO	5
2.2. A NATUREZA DOS TRABALHOS ACOMPANHADOS	9
2.3. AS TAREFAS CONCRETAS QUE FORAM REALIZADAS PARA O DESENVOLVIMENTO DESSES TRABALHOS	13
2.4. OS PROBLEMAS TEÓRICOS OU METODOLÓGICOS QUE ESSES TRABALHOS SUGERIRAM	15
3. ESTUDO DE CASO	17
3.1. ESTADO DA ARTE	17
3.1.1. Definições conceptuais.....	17
3.1.2. Caracterização do mercado de trabalho em Portugal	19
3.1.3. As desigualdades de género no acesso aos lugares de topo e de tomada de decisão	23
3.1.4. As mulheres e as posições de liderança	27
3.2. OPÇÕES METODOLÓGICAS	32
3.3. ANÁLISE DOS DADOS	35
3.3.1. 1ª dimensão de análise: Caracterização dos/as entrevistados/as.....	35
3.3.2. 2ª Dimensão de análise: Caracterização da empresa.....	36
3.3.3. 3ª dimensão de análise: análise e percepção dos entrevistados sobre as barreiras de ascensão profissional	38
3.3.4. 4ª Dimensão de análise: Percepções sobre a ocupação das mulheres em lugares de liderança.....	40
3.3.5. 5ª Dimensão de análise: Impacto do Fórum iGen.....	43
4. CONCLUSÃO.....	47
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
6. ANEXOS	57
ANEXO 1: REGULAMENTO FÓRUM IGEN	58
ANEXO 2: E-MAIL ENVIADO ÀS EMPRESAS	66
ANEXO 3: GUIÕES DE ENTREVISTAS	68
ANEXO 4: AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO CURRICULAR	71

1. Introdução

A sociedade portuguesa tem sido marcada ao longo das últimas décadas, desde o 25 de Abril de 1974, por alterações significativas ao nível das políticas sociais principalmente em função do género. O regime democrático veio, por um lado, considerar a mulher como pertencente ao espaço público e, por outro lado, dar acesso à participação no mercado de trabalho (Ferreira e Monteiro, 2013).

Esta participação, antes do regime democrático, fica marcado pela exclusividade às mulheres solteiras, destinadas apenas a áreas onde o cuidar e a educação fossem a principal tarefa, mantendo-se afastadas dos lugares de tomada de decisão e poder (exclusivo dos homens), criando uma divisão sexual do trabalho que se mantém, apesar de todos os progressos feitos a este nível.

A igualdade de género é, segundo o Conselho da Europa, a igual visibilidade, participação, poder (empoderamento) e decisão de homens e mulheres em todas as esferas da vida social (pública e privada). Por sua vez, a Equidade de género, segundo a investigadora Sara Falcão Casaca, compreende a visão de que, para se garantir a igualdade entre mulheres e homens, são necessárias medidas que compensem as desvantagens históricas e sociais que estão na base das desigualdades e discriminações em função do género.

Na constituição portuguesa, o artigo 9º referente às tarefas fundamentais do estado, para além de promover o bem-estar e a qualidade de vida do povo e a igualdade real entre os portugueses, bem como a efetivação dos direitos económicos, sociais, culturais, e ambientais, mediante transformação e modernização das estruturas económicas e sociais, tem como função, promover a igualdade entre homens e mulheres.

Para além das leis atualmente em vigor, como por exemplo no que diz respeito à representação de mulheres nos cargos de topo das empresas cotadas em bolsa e do

setor empresarial do Estado ou ao nível da igualdade salarial¹, estas, continuam sub-representadas nos lugares de topo e de liderança, e os seus salários, ainda que para trabalho igual exista um valor igual seja um direito presente na constituição e no código de trabalho, permanecem em média mais baixos que os dos homens, com Portugal a ter um dos maiores *gaps* salariais da Europa.

No entanto, com todos os avanços, que tanto a revolução permitiu como as leis, que têm o objetivo de eliminar, as desigualdades em função do género, estas subsistem e tendem a ser principalmente, penalizadoras das mulheres.

O presente relatório tem como objetivo a descrição das atividades realizadas no âmbito de um estágio curricular na Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE). No entanto, pretende que se constitua também como uma oportunidade de conhecer um pouco melhor a realidade das desigualdades de género nos cargos de liderança.

A escolha pela CITE, deve-se ao facto de ser uma Comissão, com o importante papel na promoção de igualdade de género nas empresas portuguesas, no trabalho e no emprego, permitindo-me por um lado, obter um contacto mais direto com as organizações e por outro um aprofundamento do conhecimento adquirido no mestrado. O facto de ter um contacto privilegiado com organizações do setor público e privado, pareceu-me fundamental desenvolver este projeto com o objetivo de perceber, as implicações do género no acesso aos cargos de topo das organizações.

A subrepresentação das mulheres em cargos de tomada de decisão e de topo nas empresas é o reflexo de barreiras invisíveis, que incluem uma forma genderizada de organização do trabalho, que reforça a influência dos estereótipos e papéis de género (Hultin e Suzulkin, 2003; Sabharwal, 2013; Broadbent e Kirkham, 2008; Haslam e Ryan, 2005).

Assim sendo, pretende-se com esta investigação dar uma visão, ainda que não representativa do total das organizações portuguesas, sobre a situação das mulheres

¹ Mais recentemente, foi promulgada a lei nº 60/2018, que passa a assegurar salário igual para trabalho igual, através da promoção da igualdade remuneratória entre homens e mulheres.

em lugares de liderança. Para tal e como referido anteriormente, delineou-se uma questão de partida no sentido de perceber até que ponto as desigualdades de género podem ser um bloqueio no acesso aos lugares de topo das organizações.

O presente relatório de estágio encontra-se assim organizado em dois capítulos. Um primeiro capítulo referente à instituição que acolheu o estágio, a natureza dos trabalhos e as tarefas realizadas; E um segundo capítulo onde apresenta-se a investigação realizada à organização que aceitou a participação no estudo de caso, apresentando-se primeiramente um enquadramento sobre a temática em estudo, seguindo-se da metodologia utilizada assim como os objetivos traçados. É também neste capítulo apresentados os resultados obtidos por via das entrevistas realizadas aos representantes de topo da organização e pelos responsáveis dos recursos humanos, e, por conseguinte, são apresentadas as conclusões ao estudo realizado.

2. Relatório de Estágio

2.1. CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego²

A CITE foi criada há 39 anos pelo Decreto-Lei n.º 392/79, de 20 de setembro, conhecido por “Lei da Igualdade”. O diploma precedeu a adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia e antecedeu a ratificação da Convenção para a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Contra as Mulheres (CEDAW).

A CITE é o mecanismo nacional para a promoção da igualdade entre mulheres e homens no trabalho, no emprego e na formação profissional, tem composição tripartida, composto por representantes do Estado, associações sindicais: CGTP-IN; UGT e patronais: CIP; CCP; CTP; CAP e equilátera, é um organismo que prima pelo diálogo social, no qual estão representados o Estado e os parceiros sociais com assento na Comissão Permanente de Concertação Social, cuja a tutela é a Secretaria de Estado do Emprego do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social.

Nos últimos dois anos, a CITE viu aumentar as suas atribuições.

Por um lado, a Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto, que estabelece o regime da representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das entidades do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa, prevê que a referidas entidades enviem à CITE os planos para a igualdade que devem elaborar anualmente e promovam a eliminação da discriminação em função do sexo e fomentem a conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional, podendo a Comissão emitir recomendações que deverá publicar no seu sítio na Internet.

Por seu turno, já em 2018, foi publicada a Lei n.º 60/2018, de 1 de agosto, que aprova medidas de promoção da igualdade remuneratória entre mulheres e homens por trabalho igual ou de igual valor, diploma que consagra a possibilidade de qualquer trabalhador/a ou representante sindical poder requerer à Comissão para a Igualdade no

² Toda a informação disponível no site institucional da CITE

Trabalho e no Emprego a emissão de parecer vinculativo sobre a existência de discriminação remuneratória em razão do sexo.

Para além desta principal missão, a Comissão colabora na aplicação de disposições legais e convencionais tanto nesta matéria, como em aspetos relativos à proteção da parentalidade e à conciliação da atividade profissional com a vida familiar e pessoal, nos setores privado, público e cooperativo.

A igualdade entre mulheres e homens revela-se como um direito fundamental consagrado na Constituição da República Portuguesa de 1976, no artigo 2º do Tratado da União Europeia e na Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia.

Em Portugal, o tema da igualdade de género foi enaltecido nas décadas de 70 e 80 com a institucionalização de políticas públicas em torno dos direitos das mulheres e da igualdade de oportunidades. Dada a urgência em combater as calamidades em torno da discriminação das mulheres, as prioridades do Estado foram a criação de dois organismos estatais, especificamente orientados para esta missão, sendo eles: a Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género (CIG) e a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE) (Ferreira e Monteiro, 2013). Estes dois mecanismos criados deveram-se, essencialmente, a dois fatores fundamentais: o contexto social e político vivido nas épocas da sua criação, assim como a forte liberalização e democratização dos organismos centrais; e o aproveitamento das oportunidades surgidas para a criação de redes formais e informais necessárias à conquista de um espaço institucional e político para uma agenda feminista (Ferreira e Monteiro, 2013).

É neste contexto, que a CITE tem vindo acompanhar as políticas públicas de igualdade de género e no ano de 2018, foi incumbida de participar na execução da Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação (ENIND - 2018-2030 – PORTUGAL + IGUAL) assumindo diretamente responsabilidade pela Implementação de medidas no Plano de Ação para a Igualdade entre Mulheres e Homens e, indiretamente, no Plano de Ação de Combate à Discriminação em razão da Orientação Sexual, Identidade e Expressão de Género e Características Sexuais.

A CITE, em matéria de atribuições do diálogo social, tem como funções: assessorar, quando solicitado, os parceiros sociais e outras entidades responsáveis pela

elaboração de instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho para as matérias de igualdade e não discriminação entre mulheres e homens no trabalho, no emprego e na formação profissional; sensibilizar os negociadores sindicais e patronais para as matérias de igualdade e não discriminação entre géneros na vida profissional; a proteção da parentalidade e da conciliação da atividade profissional com a vida familiar e pessoal.

Segundo o artigo 5º do Decreto-Lei 76/2012, em matéria de apoio técnico e registo, tem o papel de intervir: na formação em igualdade de género na área laboral para públicos estratégicos; no apoio e dinamização de iniciativas no âmbito da paridade e diversidade promovidas por outras entidades públicas, privadas, cooperativas ou, em parceria com as mesmas; na divulgação de informação relevante de problemáticas que se encontram ligadas à CITE no exercício das funções de apoio técnico e de registo. Aqui também se insere a competência para a organização dos registos das decisões judiciais reencaminhadas pelos tribunais, a informação dos registos das decisões que já tenham transitado em julgado. Dá-se ainda a instituição de um sistema de recolha de dados, o acompanhamento e monitorização em conjunto com outras entidades públicas, a criação e a conservação de um centro de documentação, tanto físico como eletrónico, acessível ao público, assim como a divulgação anual de indicadores sobre o progresso relativo à igualdade e não discriminação no trabalho, emprego e formação profissional, na conciliação da vida familiar com a atividade profissional e na parentalidade.

Desta forma, em matéria jurídica, a CITE tem como papel a emissão de pareceres ligados à área da não discriminação entre homens e mulheres no trabalho e no emprego, sempre que tal seja solicitado pelo serviço com competência inspetiva no domínio laboral, pelo tribunal, pelos ministérios, pelas associações sindicais e empregadoras, pelas organizações da sociedade civil, por qualquer pessoa interessada ou, até mesmo, por iniciativa própria.

Por último, torna-se fulcral referir que a Comissão em causa coopera, a nível nacional e internacional, com entidades públicas e privadas em ações e projetos no que diz respeito à missão referida anteriormente.

No que concerne à organização e composição, a CITE é sempre dirigida por um/a presidente, coadjuvado/a por um/a vice-presidente, cujas competências tanto conferidas na lei, delegadas ou subdelegadas, como elencadas na própria lei orgânica.

Além da presidência e do secretariado, a CITE organiza-se em cinco áreas de atividade distintas: jurídica; gestão e coordenação; projetos, formação e internacional e documentação.

A área de projetos e formação, área onde realizei o meu estágio, e na qual se debruça este trabalho, é responsável pela promoção do diálogo social na área da igualdade entre homens e mulheres no mundo laboral. Promove e elabora estudos sobre esta paridade no mercado de trabalho, competindo-lhe assim, a conceção e desenvolvimento de projetos, a formação nesta área para públicos estratégicos, a cooperação em projetos relacionados com a missão anteriormente referida, a nível nacional, com entidades públicas e privadas.

Relativamente às outras áreas de atividade da CITE, podemos afirmar que:

A área internacional é a responsável pelos projetos e representações internacionais, assegurando a ligação e articulação com os respetivos grupos e fóruns. Cabe-lhe ainda a produção de contributos para documentos estratégicos, designadamente no âmbito de instâncias internacionais, designadamente, a União Europeia, a Organização Internacional do Trabalho, as Nações Unidas; a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, entre outras.

A área jurídica é a que demonstra competência para a apreciação da legalidade em matéria de igualdade e não discriminação na área laboral. Esta: colabora na promoção e acompanhamento do diálogo social em matéria de igualdade de género; assegura o apoio e assessoria jurídica à comissão; realiza o atendimento especializado; coopera nas atividades de formação, sensibilização e promoção de estudos da CITE. E, é responsável ainda, pela ligação jurídica com a ACT (Autoridade para as Condições do Trabalho).

Já a área de gestão e coordenação, é aquela destinada a assegurar a gestão financeira e administrativa, bem como a gestão dos recursos humanos. É também do seu encargo a articulação entre as várias áreas, designadamente a sua coordenação,

acompanhamento e monitorização. No âmbito dos instrumentos de gestão, assegura o cumprimento dos procedimentos, prazos e objetivos estabelecidos. Promove e assegura o regular funcionamento da comissão e seus membros. E, ainda, representa o organismo em instâncias nacionais, internacionais e comunitárias, garantindo as relações com o exterior, utentes e demais parceiros/as.

Por fim, a área de documentação, assegura a divulgação de informação sobre igualdade e não discriminação no trabalho, no emprego e na formação profissional, competindo-lhe: disponibilizar informação no sítio da CITE; divulgar os direitos e os deveres dos/as trabalhadores/as e das entidades empregadoras, assim como as atividades da Comissão; apoiar a edição de publicações de estudos sobre igualdade de género e conciliação; criar e manter em funcionamento um centro de documentação; assegurar a gestão do arquivo e acervo de materiais e publicações.

2.2. A natureza dos trabalhos acompanhados

O Estágio, tal como referido anteriormente, teve lugar na área de projetos e formação da CITE, com uma duração de seis meses, decorridos entre 2 de outubro de 2017 a 2 de abril de 2018. O estágio, em conjunto com o tema da tese que se propôs desenvolver, teve como objetivo principal efetuar o acompanhamento da atividade do Fórum iGen – Fórum Organizações para a Igualdade.

O Fórum iGen desenvolve um trabalho em rede entre empresas e outras organizações empregadoras com o intuito de promover a igualdade de género no trabalho e no emprego. Surge no ano 2013, inicialmente com 21 empresas, representantes dos mais diversos setores da economia nacional, contando, atualmente, com 67 organizações, 7 das quais aderiram no dia 5 de dezembro de 2017.

Este conjunto crescente de organizações dá corpo ao Fórum iGen, uma estrutura informal, orientada para a promoção de medidas/ações de igualdade de género nas políticas internas, em que cada membro assume um compromisso de responsabilidade social e de justiça através do cumprimento de princípios neste âmbito e de não discriminação entre homens e mulheres no seio das próprias organizações.

Os compromissos assumidos por cada organização visam uma melhoria das políticas internas, pelo que as medidas a estabelecer devem dar resposta às necessidades/problemáticas identificadas e enquadradas nas 9 dimensões que incorporam os princípios da igualdade de género nas organizações, ou seja:

1. Missão e valores da organização;
2. Recrutamento e seleção de pessoal;
3. Aprendizagem ao longo da vida;
4. Remuneração e gestão da carreira;
5. Diálogo social e participação de trabalhadores e trabalhadoras e/ou suas organizações representativas;
6. Dever de respeito pela dignidade de mulheres e de homens no local de trabalho;
7. Informação, comunicação e imagem;
8. Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal;
9. Proteção na parentalidade e assistência à família.

A Adesão ao Fórum iGen pressupõe a assinatura de um Acordo escrito, que integra um anexo, que expressa as medidas a que se propõe realizar, sendo estas enquadradas nas nove dimensões anteriormente mencionadas, impulsionadoras da igualdade de oportunidades e não discriminação entre mulheres e homens no mercado de trabalho.

Este Fórum de organizações dos setores privado, público e da economia social que, face aos desafios da competitividade, assumem, incorporando nas suas estratégias de gestão, os princípios de igualdade entre mulheres e homens, num compromisso claro com a promoção desta e com o fim de todos os processos discriminatórios - converge para a concretização dos objetivos da “Estratégia Europeia 2020”, assim como das prioridades do Estado português relativamente à igualdade de género no quadro dessa Estratégia.

O Fórum iGen, não tem uma personalidade jurídica própria, pelo que, para o seu bom funcionamento, têm de existir meios de organização própria, nomeadamente

reuniões de *task force*, reuniões plenárias e de grupos de trabalho, com a dinamização da CITE. Foi neste domínio que se centraram, essencialmente, as minhas funções enquanto estagiária na CITE.

Acompanhei as reuniões de *task force* até o término do meu estágio, participei ainda em duas reuniões plenárias, bem como em reuniões dos grupos de trabalho. Desta forma, fui capaz de auxiliar no esclarecimento das dúvidas que pudessem eventualmente surgir, relativamente às orientações dos trabalhos. Contudo dando sempre às organizações toda a autonomia no desenvolvimento das tarefas correspondentes que, posteriormente, passarei a explicar.

A *task force* do fórum iGen é um grupo constituído por membros representantes de organizações do fórum e reúne mensalmente com a dinamização da CITE. Esta participação dos membros é, parcialmente rotativa, a cada dois anos, mantendo-se cerca de metade das organizações anteriores no novo ciclo, com vista a garantir a continuidade das estratégias do Fórum. Importa realçar que está sempre garantida a participação de pelo menos um membro de cada grupo de trabalho. Esta tem a responsabilidade de gerir o fórum, nomeadamente, acompanhar, validar e monitorizar o desenvolvimento de todas as atividades dos grupos de trabalho, bem como a sua calendarização. Estabelece, ainda, a metodologia de adesão de novas organizações ao fórum; calendariza e organiza as cerimónias públicas de adesão de novos membros do Fórum e assegura a presença do fórum em atos públicos.

O Fórum iGen é composto por quatro grupos de trabalho:

O grupo de trabalho 1 - comunicação e imagem, tem como principais funções elaborar o plano de comunicação institucional e promover o desenvolvimento das atividades nele consideradas, incluindo a conceção de materiais adequados à divulgação do fórum, com vista a projetar a imagem deste junto de públicos estratégicos.

O grupo de trabalho 2 - medidas de igualdade de género, tem o intuito de analisar as medidas inscritas na adesão por parte das novas organizações e acompanhar a sua evolução, monitorizar, periodicamente todas as medidas de progresso das organizações e identificar as medidas que se revelarem mais inovadoras e com interesse em serem replicadas por organizações do fórum ou outras.

O grupo de trabalho 3 - reuniões plenárias, tem a responsabilidade de organizar estas reuniões (modelo, temas, logística, articulação com a organização anfitriã e garantir o apoio de secretariado) com uma periodicidade trimestral, assim como, avaliar as reuniões com vista à melhoria contínua desta metodologia de controlo e gestão e do desenvolvimento das próprias reuniões.

Finalmente, o grupo de trabalho 4 - publicações, tem como missão conceber e produzir publicações com interesse para o fórum, incluindo o relatório anual e o “Guia de Boas Práticas”, em articulação privilegiada com os grupos de trabalho 1 e 2. Atualmente, o grupo de trabalho 4 encontra-se a recolher contributos das organizações membros para a produção do “Guia de Boas Práticas”, sendo que, enquanto estagiária da CITE, uma das minhas funções, desde o início do meu estágio, foi acompanhar, com mais frequência, o grupo de trabalho 4, auxiliando na comunicação entre as organizações no sentido de obter os contributos necessários para a sua produção, deixando a análise destes para o grupo de trabalho 2.

Para promover o funcionamento global dos grupos de trabalho, cada grupo possui um membro que assegura a coordenação efetiva, tendo este assento nas reuniões de *task force*, e um membro que se assume como coordenador suplente. Esta coordenação visa, fundamentalmente, facilitar a dinamização dos trabalhos e a comunicação entre todos os membros.

O fórum iGen realiza, trimestralmente, uma reunião plenária numa das organizações membros. Estas reuniões, para além de serem fulcrais para demonstrar boas práticas às demais organizações, permitem também o debate e a reflexão em torno de temas atuais sobre a igualdade de género. Estas reuniões possibilitam, ainda, que, todas as organizações membros, partilhem experiências e conhecimento em torno da temática Igualdade de Género.

Através dos relatórios anuais de atividade que o fórum se dá a conhecer e mostra o seu papel na evolução e desenvolvimento da igualdade de género no quadro das

organizações. Durante este período de permanência foi ainda disponibilizado o *site*³ do Fórum

Para além dos trabalhos ligados ao fórum, a minha passagem pela CITE, incluiu ainda outras atividades, nomeadamente a organização de eventos e seminários.

2.3. As tarefas concretas que foram realizadas para o desenvolvimento desses trabalhos

Como referido anteriormente, o Fórum iGen não tem personalidade jurídica própria e, devido a isso, existem as reuniões de *task force* para acompanhar e monitorizar todo o funcionamento deste. Neste domínio, a minha função enquanto estagiária da CITE, foi acompanhar as reuniões, auxiliando as organizações na comunicação interna/externa e coadjuvando na sequência de assuntos em desenvolvimento, nomeadamente, na nova composição da *task force* e dos grupos de trabalho para o biénio 2018/2019, assim como, na avaliação que, posteriormente, poderá ser aprovada e incluída no orçamento para a produção do relatório anual do Fórum iGen. Este orçamento tem vindo a ser participado em 50%, cerca de 2.500€, por parte da CITE, sendo que o restante é dividido pelas organizações que dele fazem parte.

Acompanhei ainda as reuniões dos grupos de trabalho, particularmente do grupo de trabalho 4, como já aludido, que tem como responsabilidade as publicações do fórum. Nestas reuniões são decididos os *layouts* de cada publicação e os seus conteúdos. Auxiliei as organizações na recolha dos contributos, para o guia de boas práticas, articulando com o grupo de trabalho 2, com a função de análise destes. Estes contributos foram recolhidos através de e-mail, sendo que as organizações tinham que preencher uma tabela previamente realizada pelo grupo de trabalho 2. Estas boas práticas foram definidas tendo em conta: o tempo de duração da medida na organização; a dimensão em que se enquadra; os objetivos alcançados; as dificuldades encontradas na sua implementação; e os custos associados. Após este levantamento,

³ Disponível em: <http://forumigen.cite.gov.pt/>

apenas auxiliei as organizações na divisão de medidas que efetivamente pudessem ser consideradas boas práticas e nas que se revelassem ser de responsabilidade social, devido a aproximação do término do estágio.

Participei ainda em reuniões do grupo de trabalho 3 que, tal como anteriormente referido, está encarregue pelas reuniões plenárias. Por este ser um grupo com fraca participação, contribuí na organização destas reuniões em toda a componente logística.

As reuniões plenárias, como já mencionado, são realizadas trimestralmente numa das organizações membro, decidida pela *task force*. Neste sentido e, por se tratarem de reuniões muito pontuais, o meu contributo centrou-se na logística, uma vez que as restantes tarefas estavam a cargo, conjuntamente, com o grupo de trabalho 3, como, por exemplo, o tema da mesa redonda e seus oradores. Durante a realização do estágio tive a oportunidade de participar em 2 reuniões plenárias. Estas reuniões, ainda que tenham como objetivos a demonstração de boas práticas das organizações e o debate de assuntos de interesse às mesmas (membros do Fórum iGen), podem, em alguns contextos, ter objetivos diferentes. Neste sentido e, no decorrer dos 6 meses de estágio, nas 2 reuniões que estive presente, a logística das reuniões foram ao encontro das necessidades do fórum. A primeira reunião a que assisti, que decorreu no dia 21 de novembro de 2017, coincidiu com o término do biénio 2016/2017, pelo que a *task force* deliberou que esta deveria incidir no balanço do biénio, detetando constrangimentos, obstáculos e ainda o ponto de situação dos grupos de trabalho. Já a segunda, no dia 22 de fevereiro de 2018, centrou-se no início do novo biénio. Esta última focou-se ainda na entrada de novas organizações utilizando uma coordenação diferente e, para tal, a *task force* decidiu integrar as 7 novas organizações, assim como, dar algum espaço às novas constituições dos grupos de trabalho, no sentido de poderem delinear os objetivos para esse biénio.

O fórum cresceu e, com ele, surgiram novas formas de comunicação externa. Surgiu, nomeadamente, a criação de um *site* com o intuito de realçar o trabalho do mesmo e todo o seu desenvolvimento, junto das demais organizações ou, até mesmo, de quem tenha interesse nesta problemática. Após a criação deste, a CITE sentiu necessidade de revisão dos conteúdos escritos, tornando-se essencial que o este estivesse constantemente atualizado. Posto isto, essa foi a minha função: rever o

conteúdo já existente e acrescentar algum conteúdo que fosse de interesse a todas as organizações do fórum iGen e, de igual forma, a todas as restantes entidades que tenham interesse neste âmbito e que tenham interesse em aderir ao mesmo. Para tal, o site encontra-se preparado para explicar às organizações todo o processo de adesão assim como, para esclarecer dúvidas sobre os mais diversos temas de igualdade.

O facto do fórum ter crescido, a um ritmo acelerado, assim como devido aos recursos humanos não conseguirem acompanhá-lo, houve a necessidade da criação de um regulamento interno, no qual foram estabelecidos os princípios de adesão das entidades, o cumprimento das medidas propostas e, pelo contrário, o seu incumprimento. Como estagiária, incumbiram-me de elaborar uma proposta inicial do regulamento interno, juntamente com a restante equipa da CITE, o qual foi aprovado, recentemente, pela *task force*. Este regulamento é composto por 17 artigos e entra em vigor imediatamente após à reunião plenária, realizada a 22 de maio de 2018 (ver anexo 1 o regulamento).

Por fim, já quase no término do estágio, o grupo de trabalho 2 preparava-se para a recolha de contributos para a produção do relatório anual de 2017. Tendo em conta que o estágio estava a findar, apenas tive a oportunidade de realizar os pedidos às organizações membro, aos quais, até à data (16 de abril), obteve-se uma taxa de resposta a rondar os 50%.

Participei na organização do seminário realizado para assinalar o dia da desigualdade salarial, assim como participei em ações de formação realizadas pela CITE, considerando-as como um excelente complemento à minha formação base, como a presença no ciclo de laboratórios em igualdade de género realizado por esta comissão.

2.4. Os problemas teóricos ou metodológicos que esses trabalhos sugeriram

Por se tratar de um estágio numa organização com atividade fundamental na promoção da igualdade no trabalho e no emprego, pareceu-me, desde início de extrema importância desenvolver um projeto no qual fosse capaz de perceber as implicações do género no acesso a cargos de topo nas organizações, considerando ainda que este é

capaz de potenciar todo o conhecimento acumulado no mestrado em Sociologia. Desta forma, esta investigação tem como objetivos:

- Analisar a representatividade numérica de homens e mulheres em cargos de liderança;
- Perceber até que ponto o acesso a cargo de liderança é feito de igual forma para homens e mulheres e perceber se poderia haver mudanças com a participação no fórum iGen;
- Perceber até que ponto existe ou não disparidade salarial entre homens e mulheres, e como a participação no fórum iGen veio ou não colmatar esta desigualdade;
- Analisar as perceções dos ocupantes dos cargos de topo relativamente à componente de género nos processos de recrutamento e seleção.

Por conseguinte e, face à fraca adesão das empresas contactadas para a realização deste trabalho, foi necessário reformular os objetivos do trabalho, tendo, devido a estes constrangimentos, optado por abordar uma empresa⁴ que colaborou na perspetiva de um estudo de caso. Ainda que não possa ser representativa do universo de empresas que compõem o fórum iGen, parece constituir um bom exemplo para análise das problemáticas anteriormente referidas na medida em que, para além de estar neste fórum desde o seu início, é uma empresa de grande dimensão, multinacional, ligada ao sector das tecnologias. Esta consta com uma dimensão de 115 trabalhadores/as, dos quais 31 são mulheres e 84 são homens, demonstrando a missão de produzir materiais de escritório, bem como a oferta de outros serviços. Quanto à sua representatividade de homens e mulheres em cargos de administração, 2 são mulheres e 6 são homens.

⁴ A empresa não será identificada por motivos de confidencialidade

3. Estudo de Caso

3.1. Estado da arte

3.1.1. Definições conceptuais

Existe uma tendência da humanidade em dividir a sociedade segundo um modelo binário entre homens e mulheres, aplicando os seus estereótipos, correspondendo a vetores orientadores do quotidiano que influenciam e justificam comportamentos e servem de suporte à “construção da realidade” amplamente partilhada (Schouten, 2011).

Os estereótipos de género são constituídos como crenças amplamente partilhadas pela sociedade sobre o que significa ser homem e ser mulher. Segundo Susan Basow (1992), os estereótipos de género apresentam um forte poder normativo, na medida que assumem não apenas uma função descritiva das supostas características dos homens e das mulheres, mas também uma visão prescritiva dos papéis sociais de género (*in* Pomar et al., 2012).

Os papéis sociais de género são fundamentalmente um conjunto de disposições construídas socialmente relativamente ao que é esperado de homens e mulheres. Determinamos que as diferenças biológicas devem ser referidas às diferenças entre sexos, ou seja, às diferenças entre homens e mulheres, e, por sua vez, as características socioculturais, referem-se aos papéis sociais que determinam as diferenças de género, nomeadamente a masculinidade e feminilidade, ou seja, a parte cultural de ser homem e ser mulher numa determinada sociedade.

É esta construção social em torno do que é ser homem e ser mulher que para Ann Oakley (1972) as diferenças observadas entre sexos não se justificam simplesmente pela pertença da pessoa a uma categoria biológica presente à nascença, mas que resultam sobretudo de construções sociais, sugerindo assim a necessidade da criação de um conceito chave que distinguisse de forma clara sexo de género (*in* Pomar et al., 2012).

Assim, o termo sexo é usado para distinguir os indivíduos com base em características biológicas. No entanto, o sexo biológico, mesmo como simples fator de organização cognitiva de características e comportamentos, não constitui a principal dimensão de diferenciação entre masculino e feminino (Amâncio, 2012), já que as desigualdades entre homens e mulheres não decorrem estritamente do sexo, mas de uma valorização diferenciada de papéis e funções sociais associadas a cada um deles.

Por outro lado, género é uma construção social e podemos entendê-lo como os atributos psicológicos e as aquisições culturais que se vão incorporando, ao longo do processo de formação da identidade, e que tendem a estar associados, aos conceitos de masculinidade e feminilidade, através de um conjunto de símbolos, significados e, principalmente, por expectativas sociais de cada sexo. Exemplo disso são, por exemplo, práticas como as meninas vestirem cor de rosa e os meninos azul ou uma mulher poder chorar (símbolo de emoção) e o homem não (símbolo de razão) (Pomar et al., 2012; Schouten, 2011).

Assim, o conceito de género caracteriza-se por ser uma prática social que “permanentemente se refere a corpos e ao que esses corpos fazem. Ou seja, o género existe na medida em que a biologia não determina o social” (Vicente, 2013, p.3).

Para Simone de Beauvoir (1949), existe uma sobreposição do cultural ao biológico, na distinção entre o biológico e a construção social, afirmando que “não se nasce mulher, torna-se mulher”, pela incorporação de modos de ser, de papéis, posturas e discursos de acordo com o modelo de feminilidade dominante na cultura a que pertence (in Pomar et al., 2012).

Para Bourdieu (1999), também no mercado de trabalho “a visão androcêntrica impõe-se como neutra dando força à ordem masculina. Esta visão assenta então no mundo social construindo o corpo como realidade sexuada” (Bourdieu, 1999, p. 9). A ordem social e o seu simbolismo reforçam a dominação masculina numa divisão sexual do trabalho quer pelas diferenças sociais construídas baseadas numa dominação dos homens sobre as mulheres, assim como, pelas diferenças biológicas.

3.1.2. Caracterização do mercado de trabalho em Portugal

A taxa de atividade feminina no mercado de trabalho em Portugal até 2008, mostrava-se como uma das maiores da União Europeia, cerca de 62,5% (Casaca, 2012; Santos, 2012). No entanto, e segundo dados mais recentes, em 2017, mostram que Portugal já não apresenta a taxa de atividade feminina no mercado de trabalho maior da União Europeia, tendo apenas crescido 7,3% pontos percentuais em 9 anos (69,8%) (EUROSTAT, 2017). A precarização do mundo laboral é particularmente penalizadora das mulheres. Apesar da existência de alguns indicadores positivos, a precariedade laboral continua a tornar-se evidente e mais presente nas mulheres (Casaca, 2012).

A precarização do mundo laboral é impulsionada pelo aumento da feminização do mercado de trabalho, sendo que esta feminização tem por base os modelos de flexibilidade que nos dias de hoje acompanham as organizações, que, de uma maneira geral, é sinónimo de “insegurança, precariedade e exploração laboral, assim como de vulnerabilização económica e social”, (Casaca, 2012, p.264) traduzindo-se numa fraca qualidade de emprego⁵.

A flexibilização, continua a crescer nas organizações portuguesas e nas dos restantes países. Segundo Sara Falcão Casaca, o crescimento da “flexibilidade trouxe deste modo, um crescimento de vínculos contratuais temporários e diversificação de estatutos de emprego” (Casaca, 2012, p.264). O que nos remete, segundo as investigadoras para uma nova forma de desigualdade no trabalho (Casaca, 2005; Kóvacs, 2006).

Quando falamos em precarização⁶ do mundo laboral, falamos num crescimento de contratos a prazo, contratos de trabalho a tempo parcial involuntário, contratos com condições precárias e contratos não escritos (Comissão Europeia, 2016). As

⁵ “A qualidade do emprego, refere-se assim, ao trabalho produtivo que garante a dignidade, com uma remuneração justa, segurança no trabalho, liberdade de expressão para participar e organizar decisões que afetam as suas vidas, igualdade de oportunidades, igualdade de tratamento para todos, igualdade entre homens e mulheres” (OIT (2016) in Comissão Europeia, 2016)

⁶ A precarização do trabalho não se caracteriza apenas pelos contratos de trabalho acima referenciados. “A precariedade laboral refere-se igualmente a pouca ou nenhuma proteção ao nível da segurança laboral, pouco ou nenhum direito à proteção social, pouca ou nenhuma perspetiva de progressão, horários de trabalho pouco claros e funções que mudam de acordo com as necessidades, nenhuma proteção contra a discriminação” (Comissão Europeia, 2016).

contratações a termo⁷ em Portugal representavam 18,5% em 2017. Nestas situações as mulheres tendem a encontrar-se em maioria segundo Sara Falcão Casaca (2012), no entanto segundo os dados do INE, ainda que a diferença seja de 1 ponto percentual, as mulheres têm tido um decréscimo desde 2015 ⁸na sua representação de contratos a termo, em 2017 representavam 9,3% contrariamente os homens que representavam 9,2%. Segundo a investigadora Sara Falcão Casaca, os fatores principais associados à precariedade laboral ligada aos contratos de trabalho a tempo parcial, maioritariamente feminino, passam pela forte responsabilidade sentida pelas tarefas domésticas e o trabalho familiar, ou pelo simples facto de não encontrarem um trabalho a tempo inteiro (Casaca, 2012).

“O regime de emprego a tempo parcial, pode igualmente ser uma forma precária de emprego quando involuntário” (Casaca, 2012, p. 276). Em 2008, em Portugal os contratos a tempo parcial involuntário representavam para as mulheres 17,2% e 7,4% para os homens (Casaca, 2012).

Segundo Sara Falcão Casaca (2012) e dados do EUROSTAT (2017), “em todos os países sem exceção o emprego a tempo parcial, caracteriza-se por ser tipicamente feminino, mais do que masculino” (Casaca, 2012, p.278). A explicação para este fenómeno tem sido feita pela teoria da preferência e de diversos estudos como os de Gash (2008), Arber e Jay (1995) e Yerkes (2013), assentes nas características individuais e papéis de género, assim como, nas dificuldades encontradas, essencialmente pelas mulheres, na divisão de responsabilidades familiares traduzidas numa dificuldade acrescida na conciliação trabalho/família (Gash, 2008; Arber e Jay, 1995; Casaca, 2012).

As entidades empregadoras tendem assim a associar as mulheres a trabalhos a tempo parcial, dada a associação das suas características e papéis de género, traduzindo-

⁷ A definição para contratos a termo define-se como um contrato realizado entre uma empresa e um funcionário com o objetivo de satisfazer as necessidades temporárias da empresa, estes tipos de contrato não têm uma duração estabelecida, tendo em conta que visam satisfazer necessidades.

⁸ Quadro de referência: “População empregada por conta de outrem com contrato a termo (série 2011)” disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0006418&contexto=bd&selTab=tab2

se a uma maior concentração de mulheres em trabalhos a tempo parcial involuntário, por associação ou por não encontrarem nada a tempo inteiro (Casaca, 2012).

Embora o aparecimento dos tempos de trabalho flexíveis tenha permitido uma entrada no mercado de trabalho de forma alargada pelas mulheres, esta, como anteriormente foi referido, traz a precariedade e a estas acrescentam-se os “baixos salários, escassas oportunidades de desenvolvimento profissional e acesso a benefícios sociais, a fraca proteção social e finalmente o risco de exclusão económica e social” (Casaca, 2012, p.283).

A nível salarial, Portugal apresenta, e segundo dados mais recentes do EUROSTAT, um gap salarial⁹ de 17,5% em 2016, superior à média da União Europeia que é de 16,2%. A diferença salarial é ainda uma realidade persistente em Portugal, no entanto, nos últimos dois anos, apresentou um decréscimo de 0,3% (EUROSTAT, 2016).

Em 2016, Portugal, e segundo dados mais recentes do Quadro de Pessoal do MTSSS/GEP, apresentavam uma diferença salarial entre homens e mulheres de 15,8% para a remuneração média anual e de 19,1% para o ganho médio mensal, sendo este último, o mais “discriminatório e em desfavor das mulheres, pois contém outras componentes do salário, tais como a compensação por trabalho suplementar, prémios e outros benefícios” (CITE, 2018, p.11).

Não só as desigualdades de género no mundo laboral se prendem pelos tempos de trabalho flexíveis referidos pela investigadora Sara Falcão Casaca, nem pelas diferenças de remuneração auferidas mensalmente. As mulheres continuam a enfrentar maiores desafios no que diz respeito à conciliação da vida profissional, pessoal e familiar.

A entrada das mulheres no mercado de trabalho levou a transformações dos modelos familiares, nomeadamente, na redução da natalidade, nupcialidade, o aumento das taxas de divórcio e ainda a transformações na conjugalidade familiar. O padrão tradicional de família, a que a sociedade portuguesa se foi habituando, onde o homem está ligado à esfera pública, enquanto principal fonte de poder e ganha-pão da família e a mulher tradicionalmente associada ao privado, prestadora dos cuidados à

⁹ Diferencial salarial entre homens e mulheres (CITE, 2018).

família e à casa, desaparece com o nascimento de uma sociedade de consumo e com a necessidade de respostas a despesas acrescidas. A mulher surge assim no mercado de trabalho devido ao seu papel indispensável no orçamento familiar (Guerreiro e Pereira, 2006).

No que diz respeito a políticas de conciliação de trabalho, família e vida pessoal, a sociedade portuguesa ainda se caracteriza pela curta duração das licenças parentais¹⁰ pagas. Encontramos aqui uma desigualdade de género, mas que afeta sobretudo os homens, já que as organizações continuam a não reconhecer o papel do pai na educação e no auxílio do cuidar (Guerreiro e Pereira, 2006; Wall et al., 2016). No entanto, a conciliação da vida profissional e familiar representa um constrangimento maior para a carreira das mulheres do que para a dos homens, mesmo em situações onde há uma partilha das tarefas domésticas. Em todo o caso, os estereótipos femininos que associam as mulheres à área do cuidar e os masculinos ao trabalho fora de casa, exercem uma influência na escolha de ambos e nas suas decisões criando desigualdades de género (Santos, 2012).

Segundo Karin Wall e colegas (2016), é visível, no estudo aplicado¹¹, a rejeição do homem enquanto único e principal fonte de sustento da família, onde mostra que os homens afirmam que as mulheres devem participar igualmente no mercado de trabalho

¹⁰ Lei nº7/2009, de 12 de fevereiro e Decreto-Lei nº91/2009, de 9 de abril – “proteção na parentalidade”:

- Introdução da “licença parental exclusiva da mãe” (6 semanas após o nascimento) e da “licença parental exclusiva do pai” de 10 dias úteis obrigatórios durante o 1º mês (5 dos quais consecutivos ao parto) + 10 dias úteis facultativos a gozar em simultâneo com a mãe (pagos a 100%).

- Introdução da “licença parental alargada” de 3 meses para o pai e 3 meses para a mãe, subsidiada a 25% da remuneração de referência se gozada imediatamente a seguir à “licença parental inicial”

- Introdução de 3 dispensas para o pai acompanhar as consultas pré-natais

- Introdução de 3 dispensas para avaliação para adoção

- Introdução de 15 dias de faltas (pai ou mãe, pagos a 65%) para cuidar de filho/a com 12 ou mais anos de idade, desde que, sendo maior, faça parte do agregado familiar.

Lei nº120/2015, de 1 de setembro

- A “licença exclusiva do pai passa de 5 a 15 dias úteis obrigatórios

- Introdução da possibilidade de partilha simultânea entre o pai e a mãe da licença parental inicial até 15 dias, a gozar entre o 4º e 5º mês. (Cunha et al, 2016)

¹¹ O estudo aplicado refere-se ao inquérito realizado pelo Internacional Social Survey Programme em 2012, aplicado em Portugal em 2014, com intuito da produção do Livro Branco lançado em 2016.

e, desta forma, participar no orçamento familiar. No entanto, o cenário, de que as mulheres devem ter uma participação mais ativa no mercado de trabalho muda quando surgem filhos no seio familiar. O sentimento de que o homem nestas situações deve sustentar a família continua fortemente vincado, assim como, o facto de estarem em casa poder por em causa a sua identidade de género, enquanto homem ganha pão da família, o papel do cuidar permanece na mulher e os homens continuam a associar em muitos dos casos como único responsável por tal tarefa (Wall et al., 2016).

3.1.3. As desigualdades de género no acesso aos lugares de topo e de tomada de decisão

A segregação de género tem-se mostrado como um padrão surpreendentemente persistente e a identidade de género no trabalho é consequentemente reproduzida. Assistimos à construção de organizações baseadas a partir de um modelo de “trabalhador-ideal”, com características muito semelhantes às associadas ao género masculino, independente; racional; assertivo; afirmativo; ativo; dominador do espaço público; (Vicente, 2013) mas acima de tudo, “disponibilidade tempo inteiro para o trabalho, a grande mobilidade geográfica, as elevadas qualificações e uma forte orientação para o trabalho, sem qualquer envolvimento com outras responsabilidades” (Santos, 2012 p. 105).

Estudos demonstram que as políticas e regras criadas em geral pelas organizações são fatores que sustentam e influenciam a distribuição desigual de recompensas e reconhecimento entre homens e mulheres. O que acontece é em certa medida a influência que os estereótipos criados em torno daquilo que se considera trabalho tipicamente feminino e trabalho tipicamente masculino exercem sobre o meio organizacional (Hultin e Suzulkin, 2003; Santos, 2012).

Tradicionalmente, o papel social das mulheres está associado à esfera privada e o dos homens à esfera pública. Quando as mulheres entram no mercado de trabalho surge uma rejeição, por parte dos empregadores, acabando em muitos casos por não as contratar, por associarem ao género feminino um género com distrações. Estas distrações dizem respeito ao cuidar dos filhos, tarefa tipicamente associada à mulher.

Na hora da contratação, os homens acabam por ser, uma preferência das empresas empregadoras (Schouten, 2011; Santos, 2012; Santos e Amâncio, 2014).

Para Lígia Amâncio (2010), existe uma clara divisão sexual das ocupações indo de encontro aos papéis de gênero associados. Às mulheres existe uma associação clara às profissões que correspondem ao seu estereótipo tradicional de feminilidade. Aos homens associa-se qualquer profissão, obtendo até maior sucesso em termos salariais e de progressão na carreira, em profissões tipicamente femininas, num fenómeno que se designa como *glass escalators*.

Segundo Haveman e Bersford (2012), as perceções partilhadas por quem deve ocupar determinadas posições nas estruturas organizacionais reforçam e legitimam os estereótipos de gênero que associam os homens a cargos de gestão. Por sua vez, isto traduz-se numa maior proporção de homens nestes cargos, contribuindo para a sua manutenção desta estrutura, sobretudo quando em posições de tomada de decisão ao nível do recrutamento (*in* Vicente, 2013). “Uma ética masculina de racionalidade e razão pode ser identificada como a imagem a ter de um gestor. Esta suposta ética eleva os traços assumidos no homem como traços mais vantajosos para a gestão de uma empresa” (Kanter 1977 *in* Acker, 1990).

De acordo com Reskin (1999), a existência de procedimentos formais de recrutamento e de seleção de candidatos, bem como a existência de um departamento de Recursos Humanos, contribui para a diminuição do impacto do gênero na contratação. Isto porque contraria o recrutamento por via das redes de contacto, que contribui para a reprodução da segregação, uma vez que o recrutamento tende a ser feito com base no paradigma da similaridade social (*in* Vicente, 2013). Utilizado como um mecanismo para resolução de incertezas sobre o recrutamento de um trabalhador; os atores posicionados em cargos de tomada de decisão tendem a escolher o trabalhador que mais se assemelha a si. Assim, dada a predominância de homens em lugares de tomada de decisão, os trabalhadores semelhantes a si, serão também homens (Hultin e Szulkin, 2003).

Smith (2002) segue a mesma linha de pensamento afirmando que as políticas organizacionais e os comportamentos dos empregadores são fatores com maior poder

explicativo para as desigualdades de género no acesso ao poder dentro das organizações (in Vicente, 2013).

Acker (1990), através da sua teoria das organizações genderizadas, argumenta que a desigualdade de género é persistente e tendenciosa porque está construída dentro da própria estrutura organizacional, a lógica organizacional é vista como um conjunto de políticas e princípios, tidos como garantidos, que os líderes e gestores utilizam no controlo legítimo sobre o local de trabalho.

A lógica organizacional é assim vista por Acker como a fonte para as desigualdades de género nas organizações ainda que à primeira vista pareça neutra e superficial. É com o avanço da globalização, a introdução das TIC e a estrutura de redução dos trabalhadores (flexibilidade), que a lógica organizacional, essencialmente na nova economia, reforça das desigualdades de género nas organizações (Acker, 1990; Christine et al., 2012).

A lógica organizacional genderizada, segundo Acker (1990), é caracterizada pela assunção das diferentes características de cada género, distinguindo masculinidades de feminilidades, como uma dimensão que não é neutra na organização, mas como uma “parte integrante da lógica organizacional, que não pode ser entendida sem uma análise de género” (Acker, 1990 p.146), acabando, assim, por reproduzir as diferenças e desigualdades sentidas quer por homens quer por mulheres. Os indivíduos tendem a ser avaliados segundo um “tipo-ideal” de trabalhador, cujas características são aquelas mais associadas à masculinidade, como o controlo das emoções e uma racionalidade instrumental. Já as características associadas à feminilidade, emotividade e sensibilidade, são fortemente estigmatizadas em cargos de poder e de autoridade (Vicente, 2013).

As “paredes de vidro” representam uma segregação horizontal, “fixam” as mulheres em certos tipos de áreas/profissões que tradicionalmente correspondem ao estereótipo feminino (Sabharwal, 2013; Broadbent e Kirkham, 2008; Haslam e Ryan, 2005).

De acordo com Kanter (1977), são as decisões tomadas pelos gestores das organizações que determinam a composição da sua estrutura. Os atores posicionados em lugares de tomada de decisão tendem a recrutar trabalhadores que são semelhantes

a si mesmos, em termos de género e formação, contribuindo assim para uma reprodução homossocial (*in* Vicente, 2013).

Contudo, mesmo para Kanter (1977), o paradigma da similaridade não é suficiente para explicar as disparidades entre homens e mulheres, acrescentando que se verifica igualmente uma segregação estrutural dentro das próprias organizações, com uma tendência para a alocação das mulheres a trabalhos sem saída e reconhecimento. (*in* Vicente, 2013).

Em muitos dos casos, as políticas de recrutamento, os esquemas de mobilidade, as taxas de remuneração, que contribuem para o normal funcionamento das organizações, tendem a manter o status quo, mantendo assim uma maior desigualdade nas recompensas (Hultin e Szulkin, 2003). Assim, para os investigadores, torna-se importante o papel dos atores sociais posicionados no topo, no sentido de exercer pressão sobre as políticas organizacionais de forma a criar, manter ou modificar as políticas existentes no que toca à progressão e recompensa dentro das próprias organizações. Na sua maioria, os atores posicionados em cargos de tomada de decisão têm o poder de alterar as práticas que influenciam e perpetuam as desigualdades de género em termos de remuneração. Igualmente, verifica-se que são os atores posicionados em lugares de tomada de decisão que exercem influência sobre como os sistemas de oportunidades são criados e geridos nas empresas. Assim, a maneira como esse grupo de decisores é composta influencia o avanço da progressão e remuneração tanto de mulheres como de homens (Hultin e Szulkin, 2003).

No entanto, os processos de tomada de decisão não dependem unicamente de regras e procedimentos organizacionais. O progresso na carreira e o aumento nas remunerações é igualmente influenciado por indivíduos presentes em cargos de supervisão e com uma maior proximidade aos restantes trabalhadores. Significando assim que a progressão na carreira e o aumento de remunerações é profundamente moldado pelos processos de interação entre os atores subordinados e subordinadores (Hultin e Szulkin, 2003).

As diferenças de oportunidades entre homens e mulheres, assim como o controlo masculino das posições de topo das organizações por via da reprodução do trabalhador

“tipo-ideal”, leva à manutenção de desigualdades de género. A liderança acaba por ser um conceito associado à masculinidade, o que resulta, também, de uma predominância de homens nessas posições. No entanto, com a progressiva entrada das mulheres no mercado de trabalho e com o aumento das suas qualificações académicas, a desigualdade existente é “desafiada” (Lisboa et al, 2006).

3.1.4. As mulheres e as posições de liderança

Os gestores e supervisores são caracterizados como atores sociais com influência direta sobre os procedimentos político-organizacionais e sobre a tomada de decisão nas organizações, impactando na manutenção ou supressão das desigualdades entre homens e mulheres, pela influência direta que têm sobre os sistemas geradores de oportunidade e reconhecimento dentro das organizações (Hultin e Szulkin, 2003).

Apesar de as mulheres representarem 54% da população ativa em 2017 (Pordata, 2017) em Portugal, ainda se fazem representar em minoria nas posições de liderança e gestão, nos cargos de topo das empresas.

Em Portugal, para além do número de mulheres em lugares de liderança ser baixo, continua a ser muito estereotipado para quem os ocupa (Nogueira, 2009). Segundo a investigadora, estas mulheres são tipicamente vistas de duas formas: ou são supermulheres ou são masculinizadas, sendo que, em ambos os casos, o seu papel social é modificado nestes lugares e fortemente estigmatizado (Nogueira, 2009).

Os dados disponíveis mais recentes, referentes a 2016, relativos à presença de mulheres em cargos de topo mostram-nos, segundo dados da Comissão Europeia, nas 17 maiores empresas privadas portuguesas, a proporção de mulheres em órgãos de administração era de 12%, contrariamente os homens tinham uma proporção de 88% (CIG, 2017).

A representatividade das mulheres em cargos de topo e membros de administração no setor empresarial do Estado apresenta um comportamento mais animador, no entanto, não muito diferente, as mulheres têm uma proporção de 28% nos conselhos de administração, e os homens de 72% (CIG, 2017). No entanto, ainda se caracteriza por ser um valor relativamente baixo, tendo em conta que a presença de mulheres nas

universidades é superior à dos homens, assim como o seu nível de qualificação (Casaca, 2012; Lisboa et al., 2006; Rêgo, 2012).

Vários estudos demonstram que, de facto, há diferenças de oportunidades entre homens e mulheres no acesso a cargos de gestão e topo das organizações, seja pelas características individuais, pelos papéis de género, pelas políticas organizacionais, pelos estereótipos e desafios de conciliação (Hultin, 2003; Broadbent and Kirkham, 2008; Maithani, 2012; Sabharwal, 2013).

Neste sentido, a pressão culturalmente exercida pelos papéis de género, torna o acesso aos lugares de liderança pelas mulheres mais difícil, assim como, a ascensão vertical na carreira e o seu reconhecimento. Tendo em conta este paradigma, as mulheres tipicamente tendem a afastar-se de determinados cargos e organizações fortemente masculinizadas (Muhr, 2011).

Em todo o caso, este tipo de exclusão – vertical – mantém-se e é consubstanciada num afastamento das mulheres em relação aos lugares de topo e tomada de decisão (Lipovetsky, 1997 *in* Lisboa et al., 2006; Sabharwal, 2013; Morrison e Mary, 1990). Para Santos (2012), este fenómeno, também designado por “teto de vidro”, não sendo o único, é o principal meio de discriminação das mulheres no mercado de trabalho. O teto de vidro caracteriza-se por ser a barreira não formal que impede muitas mulheres de alcançarem os lugares de liderança.

No entanto, existem ainda outras barreiras que espelham as desigualdades de género no acesso aos lugares de liderança; as escadas rolantes de vidro, que remetem para o fenómeno do sucesso dos homens em profissões feminizadas; o “chão pegajoso”, caracteriza-se por “segurar” as mulheres em trabalhos menos qualificados, diferencia-se do teto de vidro, porque neste caso as mulheres posicionadas nos cargos menos qualificados não chegam a ser promovidas (Sabharwal, 2013; Broadbent e Kirkham and, 2008; Morrison e Mary, 1990).

Sabharwal (2013) afirma que a maior fonte de discriminação em qualquer organização é o forte poder dos valores, crenças e perceções sobre os papéis sociais de homens e mulheres. As mulheres em lugares de liderança tendem a ser avaliadas de forma menos favorável, recebem menos apoio dos pares, são excluídas de importantes

redes de trabalho e recebem mais críticas, mesmo quando lideram da mesma forma que os homens.

Para além das barreiras invisíveis e persistentes, fortemente penalizadoras para as mulheres no acesso aos lugares de liderança das organizações, existe um outro tipo de fenómeno que afeta sobretudo as mulheres, refletindo as condições nas quais as mulheres se encontram quando alcançam os lugares de liderança, o *“glass cliff”*, nestes casos, as mulheres são alocadas em posições de liderança em situações de precariedade da organização e por conseguinte com maior risco de falhar (Broadbent e Kirkham, 2008; Haslam e Ryan, 2005).

A maior propensão das mulheres serem o sexo com maior facilidade de encontrarem o precipício de vidro e por conseguinte terem um desempenho mais propício a falhar, por comparação aos homens, deve-se essencialmente às crenças e valores amplamente partilhados no seio organizacional; pelas políticas de decisão das empresas; o fraco *“empowerment”*¹² partilhado pelas mulheres; a dificuldade em conquistar poder para determinadas decisões dentro das organizações; o sexismo e discriminação, assim como, a continuada dificuldade na área da conciliação trabalho/família e vida pessoal que afeta sobretudo as mulheres (Sabharwal, 2013; Broadbent e Kirkham, 2008; Haslam e Ryan, 2005).

As desigualdades de género no mercado de trabalho e no acesso das mulheres aos lugares de topo das organizações prende-se também com características das próprias estruturas organizacionais. As características mais referenciadas são essencialmente a dificuldade no acesso às redes informais e a obtenção de *“um mentor”*. As redes informais funcionam como um importante vetor de ligação aos relacionamentos, contactos e informações sobre o que se passa dentro das organizações, assim como a obtenção de um mentor que funciona como um importante suporte emocional e de progressão na carreira. A dificuldade de acesso das mulheres a estas redes informais e mentores cria desvantagens na criação de alianças, redes de contactos, informações e

¹² Participação dos trabalhadores nas atividades da empresa de forma autónoma nas decisões e responsabilidades.

suportes de progressão e avanço nas hierarquias organizacionais (Santos, 2012; Schouten, 2011; Santos e Amâncio, 2014).

Não só estas barreiras invisíveis impedem a progressão das mulheres na carreira, inclusive o seu contexto de sobreminoria marcada nos lugares de topo das organizações. Para Kanter (1993), o contexto de sobreminoria é descrito como “*Token*” em que alguns membros qualificados do grupo dominado, na sua maioria mulheres, são aceites em posições até então exclusivas do grupo dominante, tradicionalmente dominado por homens. No entanto, este acesso restrito tende a ser muitas vezes negado pelo grupo dominante. “A teoria do “*Tokenism*” caracteriza-se por descrever o contexto de sobreminoria, sempre que um grupo dominante é pressionado a partilhar os seus privilégios ou o seu poder com um grupo excluído” (Santos e Amâncio, 2005).

Segundo Ely (1995), a presença de mais mulheres nos escalões superiores das organizações resultaria numa diminuição do padrão estereotipado masculino, o que igualmente resultaria na redução das desigualdades de género, materializadas na diferença salarial, na diferença nas promoções e nas diferenças das profissões tradicionalmente estereotipadas. Segundo a mesma investigadora, uma composição de trabalhadores mais igualitária nos diferentes tipos de profissões ou postos de trabalho poderá influenciar a maneira de agir e pensar, não apenas dos que ocupam lugares de topo, mas de todos os trabalhadores da organização (*in* Cohen e Huffman, 2007).

Como já referido anteriormente, as justificações para as desigualdades de género no mercado de trabalho incluem os processos de socialização e as características organizacionais.

As características individuais, consubstanciadas em atitudes e preferências pessoais, têm igualmente sido avançadas por alguns autores como um fator explicativo destas assimetrias. Hakim (1992) defende que a diversidade de comportamentos das mulheres no mercado de trabalho nas sociedades ocidentais se baseia nas atitudes individuais e preferências. Mara Yerkes (2013) vai no mesmo sentido, utilizando a teoria da preferência como explicativo para o comportamento das mulheres no mercado de trabalho, e explica que a teoria da preferência é “baseada na premissa de que o

comportamento das mulheres no mercado de trabalho pode ser explicado pelas atitudes individuais e pelas suas preferências” (Yerkes, 2013, p. 10).

A teoria da preferência tem sido criticada como única explicação pela situação das mulheres no mercado de trabalho (Gash, 2008). Ainda que esta teoria possa ser explicativa da situação das mulheres no mercado de trabalho, não é exclusiva. Gash (2008) demonstra a existência de uma continuada presença de restrições individuais e familiares, assim como uma perpetuação de papéis de género em relação à participação da mulher no mercado de trabalho.

As discussões em torno da teoria da preferência resultam numa dualidade de abordagens. Por um lado, as diferenças no mercado de trabalho são resultado das “intrínsecas” diferenças de género, por outro lado, são resultado das construções sociais que moldam e limitam as escolhas de homens e mulheres (Yerkes, 2013; Gash, 2008; Hakim, 1992).

3.2. Opções metodológicas

O público alvo desta investigação foram as pessoas responsáveis pelos recursos humanos da organização, bem como as pessoas posicionadas nos cargos de topo da organização.

Para a obtenção dos resultados para a investigação, utilizou-se uma metodologia essencialmente qualitativa, sobre as empresas em Portugal, e particularmente sobre as empresas membros do Fórum iGen. Posto isto, e de modo a cumprir os objetivos propostos, o método de recolha que nos pareceu mais adequado foram as entrevistas semidirectivas ou semiestruturadas. A escolha pela entrevista prende-se pelo facto de que as entrevistas permitem um contacto direto entre o investigador e os seus interlocutores, permitindo igualmente perceber a interação humana (Quivy & Campenhoudt, 2003, p. 191).

A escolha pelas entrevistas semidirectivas ou semiestruturadas permite uma conversa mais “aberta” no entanto guiada por um conjunto de perguntas relativamente abertas, que importa obter uma resposta por parte do entrevistado, no entanto, não é rígido no sentido em que, não obriga a uma ordem de perguntas, podendo alterar o guião sempre que justifique ao investigador (Quivy & Campenhoudt, 2003, p. 191).

Neste sentido, foram então elaborados dois guiões de entrevistas (anexo 3) de acordo com os objetivos da investigação anunciados anteriormente. Estes guiões destinaram-se aos diferentes públicos-alvo: um guião destinado às pessoas responsáveis pelos Recursos Humanos e outro destinado às pessoas ocupantes de lugares de topo da organização. A sua aplicação foi flexível e ajustável, na medida em que ao longo da conversa alterou-se por vezes a ordem das perguntas bem como foram colocadas outras, quando se mostrava necessário aprofundar alguma resposta ou substituir alguma pergunta. Deste modo, e por forma a que as respostas dos participantes não fossem enviesadas, optou-se por uma postura de ouvinte, com poucas intervenções pessoais ou em alguns casos, em nenhuma intervenção.

O período de recolha de dados foi compreendido entre novembro de 2017 a março de 2018, sendo que o primeiro contacto com as organizações inicialmente seleccionadas deu-se no dia 6 de novembro de 2017. Este primeiro contacto estabelecido

foi feito via e-mail pela responsável de orientação na CITE a Dra. Ana Paula Filipe às diversas organizações do iGen sendo que o seu único ponto em comum era serem organizações de dimensão macro, o conteúdo do e-mail pode ser visto no anexo 2. No entanto e após diversas tentativas de envio, sendo que, foi feito um reforço ao e-mail anteriormente enviado no dia 22 de janeiro, as respostas ao pedido foram aquém das expectativas, das 20 empresas contactadas apenas 2 responderam não estar interessadas, 16 não responderam, 1 empresa ligada ao setor empresarial do Estado respondeu que estaria interessada, no entanto até à data para a recolha dos dados não obteve autorização por parte da administração e apenas 1 empresa respondeu positivamente ao pedido, sendo agendado pela minha parte a data para a recolha dos contributos.

A recolha dos dados foi feita no dia 15 de março, decorreu durante toda a manhã nas instalações da empresa; as entrevistas tiveram uma duração de 30 minutos para as pessoas posicionadas nos lugares de topo e 45 minutos para os responsáveis pelos Recursos Humanos, tendo todos os participantes sido elucidados para o anonimato da sua identidade, o que permitiu que todos os participantes concedessem a sua gravação.

Foi assim conseguido um total de 4 entrevistas: a um diretor de Portugal, uma presidente de Espanha e Ibérica, uma diretora de Recursos Humanos de Portugal e também ibérica e uma gestora de Recursos Humanos.

De forma a facilitar o tratamento dos dados foi delineado o seguinte modelo de análise:

Tabela 1: Modelo de análise

Dimensão	Indicadores	Objetivo
Caracterização do entrevistados	<ul style="list-style-type: none"> - Idade; - Sexo; - Formação; - Tempo na instituição; - Cargo e tempo na função; 	Ter uma caracterização prévia dos entrevistados/as
Caracterização da empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas de igualdade de género; - Igualdade salarial; - Processos de recrutamento e seleção; 	Ter uma caracterização prévia sobre a organização em estudo, relativamente à sua posição e atitudes face à desigualdade de género no mercado de trabalho que possam ser discriminatórias
Perceção sobre as barreiras de ascensão profissional	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas de conciliação trabalho/família/vida pessoal; - Áreas de formação – Profissões; 	Analisar as barreiras e as perceções sobre as mesmas relativamente ao bloqueio existente, ou não à ascensão profissional na carreira das mulheres.
Perceção sobre a ocupação das mulheres em lugares de liderança	<ul style="list-style-type: none"> - Representação das mulheres em cargos de topo; - Características para cargos de liderança; 	Analisar as perceções dos entrevistados sobre a componente género nos processos de recrutamento e seleção.
Impacto do fórum iGen	<ul style="list-style-type: none"> - Motivos de adesão; - Ao nível da sensibilização para o tema; - Ao nível das políticas de igualdade na empresa para lugares de liderança; 	Analisar o impacto do fórum iGen na empresa sobre as desigualdades de género e que motivos levaram a empresa a aderir.

3.3. Análise dos dados

Neste ponto serão, analisados e interpretados os dados obtidos por meio das entrevistas realizadas com o intuito de perceber até que ponto o género é um fator de bloqueio no acesso a cargos de liderança nas empresas.

Os resultados serão apresentados segundo as dimensões de análise presentes nas entrevistas a caracterização dos entrevistados: i) a caracterização da empresa; ii) as perceções sobre as barreiras de ascensão profissional das mulheres; iii) perceções sobre a ocupação das mulheres em lugares de liderança; iv) impacto do Fórum iGen. Passamos primeiramente à caracterização dos/as entrevistados/as.

3.3.1. 1ª dimensão de análise: Caracterização dos/as entrevistados/as

No decorrer desta investigação foi entrevistado um total de 4 pessoas, 2 responsáveis pelos lugares de topo da empresa e 2 responsáveis pelos Recursos Humanos. A caracterização que se segue foi feita relativamente à idade, sexo, grau académico, função, tempo na função e tempo na instituição.

Os nomes dos entrevistados foram omitidos por questões de confidencialidade pelo que são identificados por E1, E2, E3 e E4.

Tabela 2: Caracterização dos entrevistados

Entrevistados/as	Idade	Sexo	Formação	Tempo na instituição	Cargo e Tempo na função
E1	49	Mulher	Licenciada em Ciências da Comunicação	29 anos	18 anos como Diretora Geral de Espanha e 1 ano como Presidente ibérica
E2	51	Homem	12º ano	28 anos	3 meses como Diretor Geral de Portugal
E3	42	Mulher	Licenciada em Sociologia	6 anos	6 anos como Gestora de Recursos Humanos

E4	43	Mulher	Licenciada em Gestão de Recursos Humanos	14 anos	1 ano como Diretora de Recursos Humanos ibérica
----	----	--------	--	---------	---

As idades do entrevistado e entrevistadas variam entre os 42 e 51 anos; na sua maioria os/as entrevistados/as possuem curso superior ao nível da licenciatura, à exceção do diretor geral, que possui apenas o ensino secundário. Analisando as idades e tempo na instituição observamos que os entrevistados com cargos de direção topo têm aproximadamente 30 anos de trabalho para a mesma empresa, o que se pode traduzir no motivo pelo qual ocupam os cargos de topo. Observamos igualmente que a entrevistada com menos tempo da instituição ocupa o cargo com menos destaque dos entrevistados. As idades dos entrevistados levam-nos a concluir que se encontram sensivelmente no mesmo geracional.

3.3.2. 2ª Dimensão de análise: Caracterização da empresa

Ao nível das políticas em igualdade de género

Ao nível das políticas de promoção de igualdade e inclusão, a empresa em estudo tem programas de conciliação trabalho-vida, fornecem programas de formação ao nível de políticas de igualdade e diversidade, garantindo a comunicação dos princípios a todos os funcionários assim como desenvolvem e envolvem as estratégias de diversidade para obter uma maior vantagem global de competitividade e impulsionar a excelência de mercado.

A empresa tem ainda como principal política de igualdade de oportunidades a regra de Wilson. Esta regra tem por base um conjunto de políticas no sentido de aumentar a representação das minorias e de mulheres na gestão e cargos de nível superior. Neste sentido, a regra de Wilson, exige que as mulheres e grupos minoritários estejam entre o grupo final de candidatos qualificados para cargos de gestão abertos a profissionais de nível superior nos EUA.

Nos restantes países onde está representada, incluindo Portugal, a regra de Wilson exige que as mulheres devem estar no grupo final de candidatos qualificados para a mesma administração e posições de nível superior.

Ao nível dos rendimentos

Ao nível dos rendimentos podemos observar através da tabela abaixo que o valor médio dos salários é mais elevado nas mulheres. À partida, numa análise superficial, poderíamos afirmar que as mulheres ganham mais que os homens e, portanto, não existiria um gap salarial em função do género que afetasse as mulheres. No entanto, o valor apresenta-se superior ao dos homens porque uma das duas mulheres apresentadas é presidente ibérica, o que leva a que o valor seja superior, já que desempenha a função com maior destaque do grupo. A tabela apresenta-se insuficiente para que nos dê uma visão real sobre o gap salarial nos rendimentos auferidos mensalmente pelos homens e pelas mulheres, na medida em que não dispomos de dados suficientes para esse tipo de análise.

Tabela 3: Rendimentos dos ocupantes dos lugares de topo

	Ganho médio anual dos cargos de administração em (euros)	Vencimento base médio mensal dos cargos de administração em (euros)	Número de mulheres e homens em cargos de administração
Homens	134.115,80	7.623,00	6
Mulheres	140.847,37	7.818,23	2

Ao nível dos processos de recrutamento e seleção

Em relação às promoções para cargos de topo ou para outros cargos na empresa, as entrevistadas responsáveis pelos recursos humanos, afirmam que os processos de

recrutamento são feitos de forma interna, publicados internamente e acessíveis a todos os colaboradores a nível multinacional, a promoção é feita externamente na falta de mercado interno. Para os cargos de topo a Diretora de Recursos Humanos, afirma que é realizado através de um plano de sucessão feito pelos que ocupam atualmente os lugares de topo, fazendo uma imagem de quem querem que seja a substituí-lo.

A seleção é feita por uma empresa de recrutamento da companhia, as entrevistas são realizadas pelo *Manager* e pelos Recursos Humanos, na empresa os parâmetros a entrevistar estão definindo à priori através do chamado “*job specification*” definido por cada área de negócio, tendo em conta três parâmetros: experiência; experiência efetiva na função; e capacidades. A decisão final é feita pelo Manager de cada negócio podendo neste caso ser um homem ou uma mulher:

“(...) portanto as vagas que abrem nos Estados Unidos também são abertas para mim. (...). Damos primeiro a primazia a que seja interno para que possamos sempre promover as nossas pessoas.” (E3)

“(...) quando é para cargos de topo de direção nível, todas elas são publicadas, estamos a falar de direção mais de topo não são publicadas, existe para isso um processo que se chama management success plan (...)” (E4)

3.3.3. 3ª dimensão de análise: análise e perceção dos entrevistados sobre as barreiras de ascensão profissional

Políticas de conciliação trabalho/família e vida pessoal

O fator em comum do entrevistado E1 e E2, é o nível de posição que ocupam na empresa. Falamos assim em diretores gerais, um português e outro espanhol e ibérico.

Ambos concordam que as medidas de conciliação podem ser facilitadoras de progressão na carreira e que continuam, ainda que haja uma sensível alteração com as gerações mais novas, a ser utilizadas maioritariamente por mulheres. Comparando os discursos dos responsáveis pelos recursos humanos, encontramos semelhanças, no

sentido em que as mesmas afirmam que, ainda que se verifique alterações com a entrada de novos colaboradores, são ainda utilizadas maioritariamente por mulheres.

Os discursos dos entrevistados mostram-nos que, ainda existe uma tendência das mulheres (ainda que não possa ser representativa do todo, dado a amostra ser reduzida), em ter o principal papel do cuidar, no entanto, também é possível verificar que as gerações mais novas começam a romper determinados estereótipos de género com o começo da utilização das políticas de conciliação, mostrando que a associação exclusiva das mulheres ao papel do cuidar está a transformar-se.

Para as responsáveis pelos Recursos Humanos, em relação à importância destas medidas para a empresa e os para os trabalhadores afirmam que há uma grande importância, no sentido de motivar os trabalhadores e aumentar assim a produtividade e um outro fator importante é a qualidade de vida que as políticas de conciliação permitem aos trabalhadores, afirmando que hoje em dia empresas com políticas de conciliação são uma forma de reter talentos.

“Sí, sin duda... para la mujer y para el hombre” ; “A ver, son “más” utilizadas por... mulleres, pero ya empezamos a tener hombres conciliando” (E1)

“continua a ser mais utilizada por mulheres (...) neste momento aqui no nosso ambiente... os mais antigos... nós temos aqui uma média... faixa média etária um bocado elevada, portanto na verdade se eu depois se olhar para os mais jovens, não se nota essa diferença (...) portanto eu nos mais novos de facto não é correto eu dizer-lhe que é mais usado por mulheres do que homens” (E2)

“(...) permite ter uma diversidade de pensamento muito grande dentro da companhia (...) permite-lhes ser mais felizes é muito bom para um colaborador e agora eu falando como colaboradora saber que estou numa empresa que me suporta e que tem práticas que me permitem fazer esta gestão, permite-me a mim ter evoluído na minha carreira e estar no posto que eu estou atualmente.” (E4)¹³

¹³ A entrevistada E3, vai de encontro ao discurso da diretora de recursos humanos, no entanto, acrescenta que, existe uma maior facilidade de trabalhar a partir de casa, quando o responsável pelo negócio é internacional.

Áreas de formação – profissões/ segregação horizontal

Os entrevistados a esta questão, representam os cargos de maior destaque na empresa, e pertencem ambos à mesma geração, ambos acreditam que não existem áreas de formação mais adequadas quer para homens ou para mulheres. Para a diretora geral ibérica, a justificação para uma segregação ao nível das profissões deve-se essencialmente aos processos de socialização e aos referentes na sociedade, para o diretor geral de Portugal, o motivo prende-se pela influência que os papéis de género exercem sobre os indivíduos, no entanto acredita que hoje já não se verifica tanto essa diferença ao nível das profissões.

“¿Más, mais? adecuado?... nop”; “no, yo no, en la realidad hay un “issue”, o sea en la realidad hay un problema (...) a ver, hay una cosa muy importante, que son los referentes, yo pienso que en la vida, tú te mueves por referentes, y sobre todo en el trabajo, te mueves por referentes, yo todos mis referentes son hombres”. (E1)

“Isso é outra vez o preconceito do passado não é!? Hoje quando vemos uma senhora a conduzir o autocarro da carris já achamos normal, provavelmente à 20 anos atrás... olha uma senhora motorista” (E2)

3.3.4. 4ª Dimensão de análise: Perceções sobre a ocupação das mulheres em lugares de liderança

Uma das justificações que nos últimos tempos tem entrado no debate sobre a ocupação das mulheres nos lugares de topo tem a ver com as características individuais, consubstanciadas em atitudes e preferências pessoais (Hakim, 1992; Yerkes, 2013). Em relação ao número de mulheres em cargos de topo, os ocupantes dos lugares topo da empresa, em particular a diretora geral ibérica afirma que um dos motivos se deve principalmente às decisões que as mulheres tomam sobre a própria carreira, nomeadamente, o facto de muitas vezes terem que optar por ficar em casa com os filhos, ficando a carreira para segundo plano.

No entanto, não só a teoria da preferência é citada pelos responsáveis de topo da organização, também a as questões geracionais e o facto de as mulheres entrarem mais tarde no mercado de trabalho é um motivo.

As responsáveis pelos Recursos humanos, vão de encontro as justificações dadas pelos responsáveis de topo da empresa. A diretora de recursos humanos afirma que o motivo se deve essencialmente, às políticas organizacionais, e como estão organizadas para o efeito, que como nos mostra os estudos, as organizações genderizadas são um dos fatores com maior poder explicativo para as desigualdades de género no acesso ao poder dentro das organizações (Smith, 2002 *in* Vicente, 2013), no entanto, também acredita que as atitudes e preferências das mulheres sobre a sua carreira tem implicância nos últimos números.

“pienso que la mujer nos hacemos incorporado más tarde al mundo del trabajo, de hecho (...) entonces yo creo que hay un componente generacional en esto, en esta situación (...) el mundo del trabajo es muy piramidal, tú vas subiendo escalones, entonces claro, ...he...desde cómo nos hemos incorporado más tarde, estamos subiendo escalones”; “Hay un tema, también... de... de decisión sobre tu propia carrera (...) una vez que tuve yo un jefe que me dijo: “tienes que elegir” y lo dije: pues si tengo que elegir, voy a elegir mi familia (...) como explicarte... un hombre siempre dice que si a un ascenso, siempre, una mujer no.” (E1)

“(...) eu eventualmente resumiria em dois grandes... em duas grandes áreas... uma primeira pelos próprios processos e forma de estar pelas próprias empresas e a forma como tomam essas mesmas decisões de que é que deve estar ou como chegar até ao topo da organização. Por outro lado, acredito ainda que da parte das mulheres exista a vontade de lá chegar... existe a vontade... mas depois o conseguirem ou não ter essa organização... essa força... essa resiliência para lá chegar é outra coisa.” (E4)

Características para os cargos de liderança

Criados pela sociedade, os estereótipos de género são amplamente partilhados como crenças, sobre o que significa ser homem e ser mulher, apresentam um forte poder normativo, assumem uma função descritiva das características sociais e uma

função prescritiva dos papéis de género (Basow, 1992 in Pomar et al, 2012). Ainda que as opiniões possam ser distintas entre os entrevistados, podemos observar uma reprodução e essencialização dos papéis sociais, associando a emotividade às mulheres e a racionalidade e o fator da disponibilidade aos homens.

Para os entrevistados, responsáveis pelos lugares de topo da organização, nomeadamente para a diretora geral Ibérica, a característica mais importante para o desempenho de tais cargos, é inteligência emocional, que acredita que é mais visível em mulheres do que homens. Para o diretor geral de Portugal, existem três características necessárias, nomeadamente: a capacidade de comunicação, o ser exemplo a seguir e por fim a capacidade de reter talento e pessoas. Para o diretor geral, estas características podem ser observáveis de igual de forma em homens e mulheres, sendo que os homens têm o fator a favor, o facto de estarem sempre disponíveis, contrariamente às mulheres.

Para as responsáveis pelos Recursos Humanos, as opiniões também diferem, no entanto, é observado igualmente um reforço dos papéis de género e uma reprodução de estereótipos. Para a gestora de recursos humanos, uma capacidade de liderança é aquela que é capaz de escutar a sua organização e perceber qual o caminho a seguir. Vê um retrocesso desta capacidade nos homens e um avanço nas mulheres, acredita que os homens ainda são muito egocentristas, também ao nível do estilo de liderança observa diferenças e vê o homem como mais pragmático. Para a diretora de recursos humanos ibérica, vê nas características essenciais a resiliência e o conhecimento do negócio externo e interno, que considera igualmente observáveis em homens e mulheres. No entanto, no que diz respeito às características ao nível do estilo de liderança vê diferenças, para a diretora, os homens são mais focalizados num só aspeto, contrariamente as mulheres conseguem ter uma maior visão sobre as consequências de certos impactos das suas decisões, vê também as mulheres mais emotivas que os homens e que até considera um ponto a favor mais do que a desfavor.

“sí, yo además en Portugal, en concreto, veo, el hombre... lo veo más jerárquico (...) nosotros somos más de consensuar, sabes? De trabajar en equipo, oye, nos sentamos, yo me siento con mi equipo, digo: “venga que hacemos?” entonces yo escucho a todos y al final yo tomo la decisión” ;“(...) yo le digo (Diretor geral de Portugal) que

tiene su lado femenino muy desarrollado (risos), tiene mucha inteligencia emocional, fijaste (...) pero no es lo normal, igual que hay mujeres que son jerárquicas”. (E1)

“(...) mas eu há assim duas ou três que acho que... capacidade de comunicação acho que é fundamental; (...) o tentar ser o exemplo daquilo que apregoa ou o que diz; (...) uma outra que é assim mais lata que é aglutinar as pessoas o talento (...)”; (...) nós não, mas na verdade ainda existe esse tema da disponibilidade que o homem tem mais disponibilidade que a mulher... não o vejo, aliás e nalgumas promoções que tive que fazer, não lhe vou esconder que fiz a pergunta e por outro lado vi as mulheres mais confiantes e dizer: “isso não é um obstáculo para mim” e isso também é um ponto a favor, não é?” (E2)

“(...) os homens são muito egocentristas, portanto são... têm menos capacidade de ouvir o que está... à nossa volta, (...) acho que uma mulher é muito mais multitasking” ; “(...) um homem é muito mais pragmático ok? tem coisas boas e coisas más é muito de acordo com o que aquilo que nós estamos à procura e para que funções estamos à procura certo?... porque se eu procurar alguém de finanças eu não posso procurar alguém muito pragmático, nem posso procurar alguém muito emotivo porque não é isso que eu pretendo na função ok? (...) E estas características são diferentes nas... nos homens e nas mulheres. (E3)

“(...)olhe muita resiliência humm muito conhecimento do negócio (...) não só interno mas externamente também (...) é muito importante conhecer e estar dentro dos grupos de networking, ler muito para saber o que se passa no mercado e depois ajudar a tomar as melhores decisões”. (E4)

3.3.5. 5ª Dimensão de análise: Impacto do Fórum iGen

Sobre o impacto do fórum na empresa, o diretor geral de Portugal tem a mesma opinião que a gestora de recursos humanos. Para ambos em relação aos motivos pela adesão predem-se essencialmente pela competitividade de mercado, mostrar ao mercado aquilo que fazem em relação à igualdade de género, e estarem dentro do assunto. No entanto, noutro sentido, está a diretora de recursos humanos, os motivos

pela adesão são essencialmente a partilha de experiências e o poder também trazer novas ideias para dentro.

“(...) nós somos uma empresa americana com... que damos muita atenção á responsabilidade social à ética essas coisas que há uns anos já existiam que agora chegam mais afincadamente também é verdade mostrar que somos uma empresa que... que... não tem nenhum problema (risos) com a igualdade de género (...) não direi que é só um tema de responsabilidade social, mas é também competitivamente tentar tirar algum benefício, mostrar ao mercado que tem essa preocupação.” (E2)

“(...) Os motivos que me levaram a aceitar foram sem dúvida primeiro poder partilhar aquilo que nós fazemos com outras empresas e poder recolher de outras empresas experiências que eu pudesse depois trazer para dentro e esse foi o principal motivo que me levo a aceitar o convite da CITE”. (E4)

Ao nível da sensibilização, os entrevistados, independentemente do cargo que ocupam, acreditam que o Fórum foi uma mais valia a este nível:

“sim, sim, sim sem dúvida... colocar o tema no topo da agenda e na comunicação é um contributo importante” (E2)

Já ao nível das políticas de igualdade na empresa, as opiniões diferem, ainda que se possam encontrar semelhanças nos discursos. Para o diretor geral de Portugal, a adesão ao fórum, não trouxe alterações significativas explicadas pela adesão, porque a empresa está obrigada a nível corporativo.

A Gestora de recursos humanos, acredita que a adesão ao fórum teve uma alteração nas políticas nomeadamente nas que são relativas aos lugares de topo, acredita que o facto de a empresa estar no fórum e ter este assunto presente, os responsáveis estão mais aptos a ter atenção a certos aspetos que possam ser tidos como discriminatórios.

Para a diretora de recursos humanos ibérica, também não existem diferenças significativas com a adesão, existe sim uma maior atenção para certos aspetos que possam ser discriminatórios, no entanto ao nível das políticas, não trouxe, porque a empresa está obrigada a nível corporativo a ter políticas de igualdade e não discriminação.

“(...) há muito pouco tempo a xxx era uma empresa de homens, não era uma empresa de mulheres de todo (...) o que nós fizemos nestes 5 anos é que essa posição de dominância vem se perdendo ah... que nos ouvem cada vez mais, que se preocupem, que são cada vez menos seletivos com quem falam, com quem promovem. (...) é quase condicional, se estou mais aberta ao tema e eu vou agir mais de acordo com tema. E é isso que tem acontecido nos últimos 5 anos na xxx”(E3)

“Olhe no que respeita à xxx eu vou-lhe ser muito honesta, o facto de estarmos no grupo iGen ou estarmos a participar com a CITE neste projeto não é que tenha trazido grandes alterações na forma como temos gerido este tema (...) o que me trouxe foi um awareness maior internamente (...) o awareness é efetivamente aquilo que eu mais ganhei”(E4)

4. Conclusão

O trabalho realizado na Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE) foi de extrema importância para mim, quer a nível pessoal, quer a nível profissional e académico.

Proporcionou-me, por um lado, um aprofundamento dos conhecimentos adquiridos no mestrado, quer através da participação em formações, quer da participação nas atividades do fórum iGen. Por outro lado, permitiu-me ter uma primeira experiência de trabalho na minha área de estudos, tendo desenvolvido um progressivo gosto pelo trabalho realizado e sentido uma progressão nas minhas capacidades, não apenas de dar resposta às solicitações, como também de apresentar propostas no sentido de contribuir para o aperfeiçoamento de alguns processos.

No decorrer dos seis meses de estágio na CITE, foram diversas as funções atribuídas¹⁴, clarificando o caminho que pretendo seguir profissionalmente. Desde logo, o fórum iGen, a tarefa que mais acompanhei durante os seis meses de estágio, mostrou-se uma experiência surpreendentemente desafiante e da qual gostei imenso de fazer parte, quer pelo contacto direto com as empresas que dele fazem parte, sempre dispostas a querer saber mais e a fazer melhor, quer pela dinâmica e pelo ambiente descontraído que o fórum permite.

O contacto quase diário, via e-mail ou presencial, com as empresas mostrou-se fundamental no sentido de obter uma imagem real da situação das empresas portuguesas, no que diz respeito à problemática da igualdade de género. Mostrou-me que não basta falar-se em desigualdades de género e apresentar medidas, são precisas mais iniciativas como o fórum, com um contacto mais direto com o seio das organizações, para que as empresas, e principalmente os colaboradores, se sintam acompanhados, no objetivo da promoção da igualdade de género.

Perante as atividades desenvolvidas, senti que os reptos propostos eram cada vez mais desafiantes, nomeadamente no que diz respeito à responsabilidade atribuída que

¹⁴ Disponíveis no plano de estágio no anexo nº 4.

chegou, por exemplo, ao acompanhamento das reuniões com as organizações de forma autónoma. Foram desafios que procurei realizar de forma a corresponder às expectativas delineadas pela CITE, tendo conseguido alcançar os objetivos propostos. Faço assim uma apreciação global deste estágio bastante positiva, assim como do plano proposto pela CITE.

Devo ainda referir que esta experiência positiva só foi possível pela equipa fantástica que tive o prazer de conhecer e com quem partilhei o mesmo espaço durante seis meses. Começando pela responsável de orientação na CITE, Dr^a Ana Paula Filipe, sempre atenta aos trabalhos propostos, desafiante e exigente, o que me levou a uma constante procura de fazer mais e melhor; depois toda a restante equipa da área dos Projetos e Formação, que sempre se mostrou disponível a ajudar-me a fazer melhor e adquirir mais conhecimento técnico sobre a matéria, não só em relação ao objecto específico deste trabalho, mas também sobre outras temáticas como o assédio sexual e moral no local de trabalho.

Com o término do estágio, a certeza de que o dever foi cumprido permanece. Contribuí para a CITE com uma perspetiva mais académica sobre estas matérias que, junto com a vertente mais técnica, se complementam de forma muito produtiva.

Partindo da constatação de uma sub-representação das mulheres em lugares de liderança, procurei complementar este estágio com uma pequena investigação onde se procurasse perceber um pouco melhor a dimensão das desigualdades de género nos lugares de liderança das empresas portuguesas. Infelizmente, dada a fraca cooperação das empresas contactadas e as fortes restrições em termos de tempo, foi apenas possível desenvolver um estudo de caso, que permitiu, no entanto, conhecer um pouco melhor a realidade de uma das empresas do fórum iGen e abrir caminhos de investigação futura.

Foi-nos possível verificar, primeiramente, que o cargo de maior destaque é ocupado por uma mulher, no entanto existe um maior número de homens em cargos de direção do que mulheres, seis e dois respetivamente.

Na **empresa em estudo**, uma multinacional, existe um programa de igualdade e inclusão muito vincado, mas que se centra ainda muito na realidade do país onde a

empresa está sediada (Estados Unidos), evidenciando aqui uma dificuldade de adequação do programa à realidade portuguesa. No que toca à desigualdade salarial, os dados fornecidos não nos permitiram retirar uma conclusão muito clarificada. No entanto, observamos, na nossa reduzida amostra, que são as mulheres que têm um salário mais elevado. O recrutamento da empresa para os cargos de topo é feito através de um plano de sucessão interno, não garantido uma efetiva igualdade entre homens e mulheres.

No que diz respeito à **análise das barreiras e às perceções sobre as mesmas relativamente ao bloqueio existente ou não à progressão profissional na carreira das mulheres**, os dados recolhidos permitiram-nos perceber que as políticas de conciliação continuam a ser um facilitador de progressão de carreira, sendo que os homens têm mostrado um crescente interesse nas políticas de conciliação. As áreas de formação continuam a ser ainda um bloqueio à progressão, no sentido em que subsistem ainda, e de forma vincada, estereótipos de género. Contudo, os entrevistados acreditam que eles se têm vindo a esbater ao longo do tempo.

Face à **análise das perceções dos entrevistados sobre a componente género nos processos de recrutamento e seleção**, ainda é visível nos discursos uma reprodução e essencialização dos papéis de género, assim como, justificações relacionadas com as preferências e atitudes individuais das mulheres na ocupação dos lugares de topo, bem como a questão geracional, tendo em conta a entrada tardia das mulheres no mercado de trabalho.

Quanto ao último objetivo delineado, **sobre o impacto do fórum iGen**, concluímos que o tema da igualdade de género ainda é visto pelo mercado como uma forma de competitividade e não tanto como uma questão de justiça social.

Tendo em conta a natureza da metodologia utilizada, unicamente qualitativa e meramente exploratória, assim como o facto de ainda ser muito difícil entrar no seio das organizações e falar sobre este tema, o objetivo desta investigação não foi em algum momento obter uma caracterização que pudesse ser representativa das empresas portuguesas, mas sim poder explorar as perceções dos atores sociais posicionados nos

lugares de topo da organização sobre o impacto das desigualdades de género no acesso aos lugares de liderança.

Assim sendo, seria pertinente, e tendo em conta as conclusões obtidas, uma investigação mais aprofundada, utilizando uma metodologia mista, que incidisse sobre um conjunto mais alargado de empresas permitindo a comparabilidade, por exemplo, entre sectores de atividade e entre dimensões de empresas. Seria igualmente importante ouvir outros trabalhadores relativamente às práticas das suas empresas no que diz respeito à igualdade de género.

5. Referências Bibliográficas

- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158.
- Amâncio, L. (2010). *Masculino e Feminino: a construção social da diferença*. Porto: Afrontamento.
- Arber, S., & Ginn, J. (1995). The Mirage of Gender Equality: Occupational Success in the Labour Market and Within Marriage. *The British Journal of Sociology*, 46(1), 21-43.
- Bourdieu, P. (1999). *A dominação Masculina*. Oeiras: Celta.
- Broadbent, J., & Kirkham, L. (2008). Glass ceilings, glass cliffs or new worlds? Revisiting gender and accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(4), 465-473.
- Casaca, S. F. (2012). A (des)igualdade de género e a precarização do emprego. In V. Ferreira (Ed.), *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal – Políticas e Circunstâncias*, 261-290. Lisboa: CITE. 2ª Edição
- Casaca, S. F. (2013). As novas dinâmicas laborais e os desafios da articulação com a vida familiar. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 72, 31-52.
- Casaca, S. F. (2005). Flexibilidade, trabalho e emprego: - ensaio de conceptualização. *Socius Working Papers* nº 10.
- CIG. (2017). Poder e tomada de decisão das empresas: mulheres e homens. Acedido a 20/07/2018. Disponível: https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2017/08/IG_Poder-e-tomada-de-decisa%CC%83o-nas-empresas.pdf
- Comissão do Emprego e dos Assuntos Sociais. (2016). *Projeto de Relatório sobre condições do trabalho e emprego precário*. Disponível em: http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014_2019/plmrep/COMMITTEES/EMPL/P_R/2017/03-22/1103496PT.pdf
- Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (2018). *A igualdade entre Mulheres e Homens no Mercado de Trabalho em Portugal: em flash*. Disponível em <http://cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs2/Flash8.pdf>.

Constituição da República Portuguesa (1976).

Cohen, L., Broschak, J., & Haveman, H. (1998). And then there were more? The effect of organizational sex composition on the hiring and promotion of managers. *American Sociological Review*, 63(5), 711-727.

Cohen, N., & Huffman, L. (2007). Working for the women? Female Managers and the gender wage gap. *American Sociological Review*, 72(5), 681-704.

Decreto lei nº 76/2012. *Aprova a orgânica da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego*. Diário da República nº61, série I (26-03-2012), 1445-1448.

Eurostat. (2017). Employment and activity by sex and age - annual data. Acedido a 20/07/2018. Disponível:

<http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>

Eurostat. (2016). Structure of earnings survey, gender pay gap in unadjusted form. Acedido a 20/07/2018. Disponível: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/tesem180>.

F, Virginia., & Monteiro, R (2013). Trabalho, igualdade e diálogo social: Estratégias e desafios de um percurso, 21-55. Lisboa: CITE. 1ª Edição.

Gash, V. (2008). Preference or Constraint? Part-time workers' transitions in Denmark, France and the United-Kingdom. *Work, Employment and Society*, 22(4), 655-674.

Guerreiro, M. D., & Pereira, I. (2006). *Responsabilidade Social das Empresas, Igualdade e Conciliação Trabalho-Família: Experiências do Prémio Igualdade é Qualidade*. Lisboa: CITE.

Hakim, C. (1992). Explaining Trends in Occupational Segregation: The Measurement, Causes, and Consequences of the Sexual Division of Labour. *European Sociological Review*, 8(2), 127-152.

Hultin, M., & Szulkin, R. (2003). Mechanisms of inequality: Unequal access to organizational power and the gender wage gap. *European Sociological Review*, 19(2), 143-159.

Hultin, M. (2003). Some take the glass escalator, some hit the glass ceiling? *Work and Occupations*, 30(1), 30-61.

Kovács, I., Casaca, S. F., Ferreira, J. M. C., & Sousa, M. T. (2006). Flexibilidade e crise de emprego: Tendências e controvérsias. *Socius Working Papers* nº 8.

Lei nº62/2017. *Regime da representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das entidades do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa*. Diário da República nº147, série I (01-08-2017), 4414-4416.

Lei nº60/2018. *Aprova medidas de promoção da igualdade remuneratória entre mulheres e homens por trabalho igual ou de igual valor e procede à primeira alteração à Lei n.º 10/2001, de 21 de maio, que institui um relatório anual sobre a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, à Lei n.º 105/2009, de 14 de setembro, que regulamenta e altera o Código do Trabalho, e ao Decreto-Lei n.º 76/2012, de 26 de março, que aprova a orgânica da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego*. Diário da República nº160, série I (21-08-2018), 4288-4291.

Lisboa, M., Frias, G., Roque, A., & Cerejo, D. (2006). Participação das mulheres nas elites políticas e económicas do Portugal democrático (25 de Abril de 1974 a 2006). *Revista da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas*, 18, 163-187.

Maithani, A., Misra, M., Potnis, S., & Bhuvania, S. (2012). The effect of gender on perception of glass ceiling, mediated by SRO and attitude toward women as managers. *Management and Labour Studies*, 37(2), 107-123.

Morrison, A. M., & Glinow, M. (1990). Women and Minorities in Management. *American Psychologist*, 45(2), 200-208.

MTSSS/GEP. (2016). Quadros do Pessoal. Acedido a 20/07/2018. Disponível: <http://www.gep.msess.gov.pt/estatistica/index.html>

Muhr, S. L. (2011). Caught in the gendered machine: on the masculine and feminine in cyborg leadership. *Gender, Work and Organizations*, 18(3), 337-357.

Nogueira, M. (2009). Women in Positions of Power in Portugal: Contradictory Positions and Discourses. *Journal of Women, Politics & Policy*, 30(1), 70-88.

Pomar, C., Balça, Â., Conde, A. F., García, A. M., Nogueira, C., Vieira, C., Saavedra, L., Silva, P., Magalhães, O., & Tavares, T.-C. (2012). *Guião de Educação Género e Cidadania*. 2º ciclo do ensino básico. Lisboa: CIG.

Pordata. (2017). “Taxa de actividade: total e por sexo (%)”. Acedido a 20/07/2018.
Disponível:

[https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+actividade+total+e+por+sexo+\(percentage+m\)-547](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+actividade+total+e+por+sexo+(percentage+m)-547)

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1998). Manual de Investigação em Ciências Sociais (2ª ed.). Lisboa: Gradiva.

Rêgo, M. C. C. (2012). A construção da igualdade de homens e mulheres no trabalho e no emprego na lei portuguesa. In V. Ferreira (Ed.), A igualdade de mulheres e homens no trabalho e no emprego em Portugal: políticas e circunstâncias (pp. 57-98). Lisboa: CITE. 2ª Edição

Ryan, K., & Haslam, S. (2005). The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81-90.

Sabharwal, M. (2013). From Glass Ceiling to Glass Cliff: Women in Senior Executive Service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 399-426.

Santos, G. G. (2012). Gestão, trabalho e relações sociais de género. In V. Ferreira (Ed.), A igualdade de mulheres e homens no trabalho e no emprego em Portugal: políticas e circunstâncias (pp. 99-138). Lisboa: CITE. 2ª Edição

Santos, M., & Amâncio, L. (2014). Sobreminorias em profissões marcadas pelo género: consequências e reações. *Análise Social*, XLIX(212), 700-726.

Schouten, M. J. (2011). *Uma Sociologia do género*. Vila Nova de Famalicão: Húmus.

Vicente, A.F. (2013). O género nas estruturas organizacionais: a diferenciação entre homens e mulheres na ocupação de funções, no acesso ao poder e nos salários. CIES e-working paper nº 153.

Wall, K, Cunha, V., Atalaia, S., Rodrigues, L., Correia, R., Correia, S. V., & Rosa, R. (2016). *Livro Branco – Homens e Igualdade de género em Portugal*. Lisboa: ICS e CITE.

Cunha, V., Atalaia, S., & Wall, K. (2016). Policy Brief II – Homens e licenças parentais: Quadro legal, atitudes e práticas. Lisboa: ICS e CITE.

Yerkes, M. (2013). Choice or Constraint? Women's weekly working hours in comparative perspective. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 72, 9-30.

6. Anexos

REGULAMENTO INTERNO

Aprovado na 24.ª reunião plenária
2018-05-22

Preâmbulo

Considerando que

- a igualdade entre mulheres e homens é um direito fundamental consagrado na Constituição da República Portuguesa e nos principais instrumentos de direito na ordem internacional e comunitária;
- as organizações dos setores público, privado e da economia social, na atualidade, reconhecem a importância dos valores inerentes à igualdade e à não discriminação entre mulheres e homens, reafirmando o seu compromisso no avanço, impulso e promoção da igualdade de género;
- a ausência de igualdade entre mulheres e homens no seio das organizações é incompatível com o bem-estar da sociedade, impedindo a todas e todos de viver em condições de plena igualdade nas esferas social, política, económica e cultural;
- o iGen-Fórum Organizações para a Igualdade, com carácter pioneiro em Portugal, integra três dimensões relevantes: i) desde sua origem é um grupo aberto, cuja finalidade é a aposta no seu crescimento e desenvolvimento de forma contínua e sustentável; ii) foca-se na concretização dos princípios e políticas na área da Igualdade de Género, promovendo medidas e ações de sensibilização e promoção alinhadas com as estratégias nacional e internacional; iii) por fim, com base nas sinergias entre diferentes entidades, arquitetam soluções inovadoras e diferenciadoras, passíveis de serem aplicadas em realidades distintas, de modo a potencializar o efeito de propagação junto do tecido empresarial;
- se pretende que o iGen-Fórum Organizações para a Igualdade continue a crescer de forma sustentada e comprometida, contribuindo, através das práticas implementadas e dos resultados obtidos, para uma contaminação positiva de outras organizações, tornando estas temáticas estruturantes, intrínsecas e presentes nas políticas de um universo cada vez mais alargado de organizações;

foi reconhecida a importância de estabelecer um conjunto de linhas orientadoras relativas à organização e funcionamento do iGen-Fórum Organizações para a Igualdade, consubstanciadas no presente Regulamento Interno.

O Regulamento visa, deste modo, definir o processo de adesão das organizações; as áreas prioritárias de atuação; a natureza dos compromissos a assumir pelas organizações membros, quer individualmente, quer em *clusters* ou projetos de grupo; formas de apoio à dinamização dos trabalhos do Fórum iGen; e condições de extinção dos acordos de adesão.

Artigo 1.º

Âmbito

O presente Regulamento visa estabelecer as condições de organização e de funcionamento do iGen-Fórum Organizações para a Igualdade, doravante Fórum iGen, bem como definir os requisitos para a adesão ao mesmo.

Artigo 2.º

Áreas prioritárias

1. As medidas a desenvolver pelas organizações membros do Fórum iGen, com vista à promoção da igualdade no trabalho e emprego entre mulheres e homens, devem privilegiar as seguintes dimensões:
 - a) Missão e valores da organização;
 - b) Recrutamento e seleção de pessoal;
 - c) Aprendizagem ao longo da vida;
 - d) Remuneração e gestão da carreira;
 - e) Diálogo social e participação de trabalhadores/as e/ou suas organizações representativas;
 - f) Dever de respeito pela dignidade de mulheres e de homens no local de trabalho;
 - g) Informação, comunicação e imagem;
 - h) Conciliação da vida profissional, pessoal e familiar;
 - i) Proteção na parentalidade e assistência à família.
2. Os compromissos a assumir anualmente, enquadrados nas dimensões mencionadas no número anterior, devem consolidar, complementar ou potenciar as obrigações que, neste âmbito, decorrem do cumprimento da lei.
3. As organizações membros podem, adicionalmente, criar, desenvolver e/ou aperfeiçoar projetos em parceria com outros membros que promovam objetivos de interesse comum e que contribuam para a melhoria contínua dos indicadores de igualdade de género na sua esfera de atuação e na sociedade em geral.

Artigo 3.º

Adesão e Renovação

1. Podem ser membros do Fórum iGen organizações dos setores privado, público e da economia social que pretendam ampliar, desenvolver, aprofundar as políticas e práticas internas em matéria de igualdade entre trabalhadoras e trabalhadores.
2. A adesão ao Fórum iGen faz-se mediante a assinatura de um Acordo de Adesão que, simultaneamente, estabelece os compromissos e medidas a cumprir.
3. A adesão pressupõe a realização prévia de um diagnóstico sobre a igualdade de género, pela entidade proponente, com o objetivo de identificar a situação em que a mesma se encontra e os pontos passíveis de melhoria, a fim de orientar a definição das medidas e ações a implementar, de acordo com as especificidades e desafios de cada realidade organizacional.

4. Os compromissos são assumidos anualmente através da renovação do Acordo de Adesão.
5. Às organizações membros do Fórum iGen cabe divulgar e participar nas iniciativas e ações por este realizadas ou promovidas, nomeadamente, grupos de trabalho, reuniões plenárias, seminários e conferências, bem como promover o Fórum iGen nas suas iniciativas de comunicação interna e externa sempre que se revelar oportuno.
6. As organizações membros podem utilizar o logótipo do Fórum iGen, de acordo com as normas estabelecidas no respetivo Manual de Normas, nas suas iniciativas e meios de comunicação.

Artigo 4.º

Condição de Observadoras

1. As organizações que pretendam aderir ao Fórum iGen podem, pelo período máximo de 2 anos, optar pela condição de observadoras, acompanhando todas as atividades com o objetivo de conhecer o funcionamento e a dinâmica do Fórum iGen e/ou aguardar o momento mais adequado, no prazo supramencionado, para se tornarem membros efetivos.
2. Enquanto observadoras as organizações não assumem compromissos formais nem participam em votações do Fórum iGen.
3. Podem, igualmente, ser convidados/as para participar no Fórum iGen, na condição de observadores/as, individualidades, especialistas ou peritos/as, cujo contributo seja considerado relevante para os assuntos inerentes ao Fórum iGen, sem direito a voto.
4. As organizações e pessoas observadoras podem participar nas reuniões plenárias e em outros eventos promovidos ou organizados pelo Fórum iGen.

Artigo 5.º

Diagnóstico

1. A adesão ao Fórum iGen pressupõe a realização do diagnóstico referido no n.º 3 do artigo 3.º do presente Regulamento, pela organização, utilizando ferramentas específicas, nomeadamente as disponibilizadas pela Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego – CITE.
2. Caso se revele necessário, poderão ser facultados os dados que fundamentaram a elaboração do diagnóstico, ressalvados os de carácter confidencial, de acordo com o princípio da transparência.
3. O diagnóstico visa uma autorreflexão sobre o estado em que a organização se encontra em matéria de políticas, medidas e ações de igualdade de género e tem por finalidade a constituição da base para a definição das respetivas prioridades de atuação e objetivos, designadamente no quadro do Fórum iGen.

Artigo 6.º

Compromissos e deveres

1. A adesão e renovação ao Fórum iGen implica a assunção de um conjunto de compromissos estabelecidos pela organização, constante no Anexo ao Acordo de Adesão do qual é parte integrante.
2. Os compromissos são traduzidos em medidas e ações, decorrentes do resultado do diagnóstico a que se refere o artigo 5.º, para cada uma das quais são definidos o universo a abranger, os objetivos a cumprir e os recursos a afetar.
3. As ações em desenvolvimento são monitorizadas através de instrumento adequado, a aprovar pela Task Force.
4. A organização aderente/membro compromete-se a manter a indicação de pelo menos um/a representante no Fórum iGen, desde o momento da sua adesão, que assegure a sua presença nas atividades promovidas pela Task Force, pelos Grupos de Trabalho e pelo Fórum iGen.
5. A organização membro tem o dever de participar nas ações promovidas no âmbito do Fórum iGen, nomeadamente, assegurar a sua presença nas atividades desenvolvidas pelos Grupos de Trabalho, nas reuniões da Task Force, se for o caso, e, nas reuniões plenárias, e disponibilizar, em tempo, informação que seja solicitada para o cumprimento dos objetivos definidos para o Fórum, salvo quando existam motivos ponderosos.
6. O incumprimento reiterado dos compromissos e dos deveres pode dar origem à extinção do Acordo conforme n.º 3 do Artigo 16.º deste Regulamento.

Artigo 7.º

Organização interna

1. O Fórum iGen não tem personalidade jurídica própria, resultando a sua estrutura do que estabelece o presente Regulamento Interno, que é aprovado em Reunião Plenária através de uma votação por maioria qualificada de dois terços das organizações representadas.
2. A dinamização do Fórum iGen é assegurada por uma Task Force, pelos Grupos de Trabalho e pelas Reuniões Plenárias, com o apoio permanente da CITE.

Artigo 8.º

Task Force - Constituição

1. A Task Force é constituída por representantes de organizações membros e é dinamizada pela CITE.
2. A Task Force é composta por representantes de organizações que tenham aderido ao Fórum iGen em momentos distintos, um membro de cada grupo de trabalho, preferencialmente, o que assegura a coordenação efetiva, distribuídos da seguinte forma:

- a) 3 elementos – representantes de organizações que tenham aderido há menos de 1 ano;
 - b) 3 elementos – representantes de organizações que tenham aderido no período compreendido entre 1 e 4 anos;
 - c) 3 elementos – representantes de organizações que tenham aderido há mais de 4 anos;
 - d) 4 elementos – coordenação dos Grupos de Trabalho.
3. Em situações particulares poderá acrescer à composição constante no número anterior, um elemento representante de uma organização com atribuição para cumprir uma missão especialmente relevante para o Fórum iGen.
 4. A CITE garante o apoio à organização, à realização e à dinamização das reuniões da Task Force, participando nas mesmas exclusivamente com esta função.
 5. A participação na Task Force faz-se mediante proposta dos membros interessados, sem prejuízo do previsto no n.º 2 do artigo 10.º.

Artigo 9.º

Task Force - Competência e funções

1. Compete à Task Force:
 - a) Exercer as funções de *governance* do Fórum iGen;
 - b) Aprovar a composição de nova Task Force;
 - c) Garantir a composição equilibrada dos Grupos de Trabalho, aprovar sua constituição e proceder à divulgação da mesma junto de todas as organizações membros;
 - d) Acompanhar, validar e monitorizar o desenvolvimento de todas as atividades dos Grupos de Trabalho;
 - e) Estabelecer a metodologia de adesão de novas organizações ao Fórum iGen;
 - f) Aprovar as organizações e individualidades observadoras e definir a sua participação;
 - g) Calendarizar e organizar as cerimónias públicas de adesão de novos membros ao Fórum iGen;
 - h) Assegurar a presença do Fórum iGen em atos públicos e definir quem o representa nos eventos externos;
 - i) Promover a comunicação interna e externa das atividades realizadas pelo Fórum iGen;
 - j) Elaborar orçamento anual, se assim vier a ser entendido, a aprovar em reunião plenária, tendo em consideração as atividades a desenvolver pelos Grupos de Trabalho.
2. A Task Force pode convidar para participar nas suas reuniões, entidades ou individualidade com reconhecido *know how* nos temas em discussão para apoiarem uma reflexão mais ampla e sustentada.
3. Nas reuniões de Task Force podem estar presentes representantes das restantes organizações membros na condição de observadores/as.
4. A Task Force reúne, regularmente, com uma periodicidade mensal e, extraordinariamente, sempre que haja assuntos que o justifiquem.
5. Para a realização da reunião de Task Force é necessária a presença de metade mais um dos seus membros.

6. As deliberações realizadas nas reuniões de Task Force são consideradas aprovadas pela maioria dos votos, equivalente a metade mais um dos representantes presentes na reunião.

Artigo 10.º

Task Force - Mandato

1. Cabe à Task Force em final de mandato garantir a aprovação da nova composição, no estrito cumprimento do previsto no artigo 9.º, n.º 1 alínea b).
2. Caso as propostas apresentadas pelos membros interessados não sejam suficientes para a constituição da nova Task Force ou, pelo contrário, sejam em número superior, cabe à Task Force em exercício apresentar proposta da nova recomposição.
3. O mandato dos novos membros tem uma validade de 2 anos a partir da data em que se reúnam pela primeira vez.

Artigo 11.º

Grupos de Trabalho - Organização e funções

1. Os Grupos de Trabalho, no seu conjunto, envolvem a totalidade das organizações membros.
2. Os Grupos de Trabalho devem ter uma dimensão equilibrada entre si, integrar organizações de diferentes setores de atividade e incluir organizações já com experiência no funcionamento do Grupo e novas organizações.
3. Cabe às organizações manifestarem o seu interesse em relação aos Grupos de Trabalho que pretendem integrar e compete à Task Force garantir a composição equilibrada dos mesmos, no que respeita ao número de participantes.
4. A constituição dos Grupos de Trabalho é aprovada em reunião de Task Force e comunicada a todas as organizações.
5. Cada Grupo deve nomear duas organizações que assegurem, respetivamente, as inerentes funções internas de coordenação efetiva e de coordenação suplente.
6. As coordenações referidas no número anterior visam garantir a dinamização, o funcionamento e a representação de cada Grupo de Trabalho, de acordo com o previsto no n.º 2 do artigo 7.º, bem como a atividade conjunta e articulada.
7. As organizações coordenadoras de cada Grupo de Trabalho têm assento na Task Force, sendo obrigatória a presença de, pelo menos, uma (efetiva ou suplente), sendo que caso ambas estejam presentes, apenas uma poderá exercer o direito a votar.

Artigo 12.º

Grupos de Trabalho - Competência

1. As áreas de atuação dos Grupos de Trabalho, sem prejuízo de outras que venham a ser consideradas pertinentes, devem privilegiar:
 - a) a comunicação, a informação e a imagem, tendo em vista, nomeadamente, elaborar e implementar o plano de comunicação institucional, incluindo a conceção de materiais adequados à divulgação do Fórum iGen, com vista a projetar a imagem do mesmo junto de públicos estratégicos;
 - b) as medidas de igualdade de género, tendo em vista analisar as medidas inscritas na adesão por parte das organizações e acompanhar a sua evolução, monitorizar todas as medidas de progresso das organizações e, por fim, identificar as medidas que se revelem mais inovadoras e com interesse em serem replicadas por organizações membros do Fórum iGen ou outras;
 - c) as reuniões plenárias, tendo em vista a sua organização, com periodicidade trimestral, assim como a sua avaliação com o objetivo de melhorar continuamente a metodologia de controlo e gestão do Fórum iGen;
 - d) as publicações, tendo em vista conceber e produzir edições com interesse para o Fórum iGen, em articulação privilegiada com os grupos de trabalho referidos nas alíneas a) e b).

Artigo 13.º

Reuniões Plenárias

1. As reuniões plenárias acolhem a participação de todas as organizações e são a sede da tomada de decisões, discussão e aprovação de propostas e da partilha de informação e de boas práticas.
2. As reuniões plenárias realizam-se trimestralmente, de acordo com o calendário anual estabelecido em reunião de Task Force.
3. Cada reunião plenária tem lugar em instalações de uma organização membro, que assume, neste contexto, um papel ativo na sua preparação e organização, em estreita articulação/colaboração com o grupo de trabalho ao qual compete tal missão.

Artigo 14.º

CITE

Compete à CITE, no âmbito do Fórum iGen:

- a) Dinamizar, promover, acompanhar e apoiar as várias dimensões de funcionamento do Fórum iGen;
- b) Reforçar os mecanismos de troca de experiências e práticas promotoras de igualdade de género no trabalho, no emprego e na formação profissional;
- c) Apoiar as organizações membros na formação das respetivas equipas e/ou na implementação de planos de formação em igualdade de género;
- d) Garantir a disponibilização de indicadores de género e de instrumentos de políticas nacionais e internacionais atualizadas junto das organizações parceiras.

Artigo 15.º

Consultoria

A CITE pode reforçar o exercício das suas funções/competências no âmbito do Fórum iGen mediante recurso à aquisição de serviços especializados, designadamente, através de centros de investigação e de estudos, desde que, previamente, obtenha a concordância da Task Force e seja dado conhecimento a todas as organizações.

Artigo 16.º

Da extinção do Acordo

1. Os Acordos previstos nos artigos 3.º e 6.º do Presente Regulamento Interno podem ser denunciados a qualquer momento por qualquer uma das partes, mediante comunicação escrita à contraparte, com efeitos imediatos após a receção da mesma. A comunicação deverá ser realizada por meio que permita assegurar comprovativo de receção da mesma pela contraparte, designadamente via postal com aviso de receção ou por correio eletrónico com pedido de aviso de entrega.
2. Em caso de obrigações financeiras não cumpridas à data da receção da denúncia, deverão as mesmas ser satisfeitas pela parte devedora no prazo máximo de 15 dias seguidos contados da data da receção da comunicação da denúncia do acordo de adesão.
3. O incumprimento reiterado dos compromissos e deveres assumidos, sem fundamento plausível apresentado num prazo razoável, poderá constituir causa suscetível de impedir a prossecução da cooperação a que o acordo se propõe, acarretando a resolução unilateral do mesmo após decisão da Task Force.

Artigo 17.º

Entrada em vigor

O presente Regulamento entra em vigor no dia seguinte ao da sua aprovação em reunião plenária, nos termos do artigo 7.º, e será revisto sempre que se justifique, pela Task Force, ficando sujeito a nova aprovação nos mesmos termos.

Anexo 2: E-mail enviado às empresas

Exmo. Sr./Exma. Sra.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Assunto: Realização de estágio curricular na CITE | Apoio na recolha de informação para a produção do relatório final

Chamo-me Laura Maciel Aguiar e sou aluna de mestrado em sociologia, com variante em sociologia económica e das organizações pela Faculdade de Ciências Sociais e Humanas – Universidade Nova de Lisboa. Encontro-me, atualmente, a realizar um estágio curricular na CITE, com uma duração de 6 (seis) meses, iniciado a 2 de Outubro de 2017 e com final previsto a 2 de Abril de 2018, tendo em vista a obtenção do grau de mestre. No trabalho a desenvolver irei dar especial enfoque ao Fórum IGEN, participarei nas reuniões de Task Force, Plenárias e desenvolverei em conjunto com o grupo de trabalho 4 o guia de boas práticas.

O trabalho que irei desenvolver é intitulado “Lugares de Liderança: as desigualdades de género nas empresas portuguesas” e pretendo com este relatório de estágio compreender até que ponto o género pode ser um fator de bloqueio no acesso a cargos de liderança nas empresas.

Para tal, considero importante

1. Perceber se o acesso a cargos de liderança é feito de igual forma para homens e mulheres, e perceber se houve mudança com a participação no IGEN;
2. Analisar a representatividade numérica de homens e mulheres em cargos de liderança (ver histórico da empresa);
3. Perceber se existe dentro das organizações distinção de cargos relacionados com a direção para homens e mulheres.
4. Analisar as perceções dos/as ocupantes dos cargos de topo relativamente à componente de género nos processos de recrutamento e seleção.

Para a concretização destes objetivos irei utilizar uma metodologia quantitativa, com recurso a dados quantitativos disponíveis, nomeadamente a representatividade numérica e a progressão na carreira, que complementarei com entrevistas semiestruturadas a pessoas posicionadas em cargos de direção e nos lugares adjuntos à direção. Para efeito, as entrevistas a considerar serão no máximo 5, respetivamente:

- 1 CEO – Presidente do conselho de administração
- 1 Vice-Presidente do conselho de administração
- 1 Vogal do conselho de administração
- 2 Responsáveis pelos recursos humanos

Estas entrevistas permitirão confirmar e eventualmente aprofundar, a literatura existente sobre esta matéria.

Os dados disponibilizados serão utilizados única e exclusivamente para o relatório final de estágio e serão tratados de forma a garantir a confidencialidade e o anonimato.

Neste contexto, venho solicitar a colaboração e a disponibilidade da..... para obter a informação supramencionada.

Agradecendo, desde já, a atenção dispensada a este assunto e na expectativa de poder vir a obter uma resposta positiva ao meu pedido, subescrevo-me com os melhores cumprimentos

Laura Aguiar

(assinatura manuscrita)

Anexo 3: Guiões de entrevistas

1.1. Destinado aos indivíduos posicionados nos lugares de topo

Guião Entrevista | Destinado a pessoas posicionadas em cargos de topo (30')

Caracterização do/a entrevistado/a

Idade:

Sexo:

Formação Académica:

Tempo na Instituição:

Cargo e tempo na função:

1. Pode falar-me um pouco sobre o(s) motivo(s) pelo qual(ais) a sua empresa decidiu aderir ao Fórum IGEN?

2. Considera que o Fórum IGEN de alguma forma contribuiu ou contribui para uma maior sensibilização e preocupação das empresas com o tema igualdade de género?

3. Tendo em conta a adesão da/o XXXXXXXXXXXXXXX há XX anos, quais considera terem sido as principais alterações na promoção da igualdade de género nos lugares de liderança? (para os trabalhadores/as, para a gestão e para os resultados da empresa)

4. Considerando os dados estatísticos de 2017 sobre a igualdade na tomada de decisão das empresas do setor empresarial do estado e das empresas cotadas em bolsa divulgados, no boletim da CIG, as mulheres representam apenas 28% e 12%, respetivamente.

Na sua opinião, por que razões as mulheres continuam a não ocupar os lugares de topo? (que obstáculos, que dificuldades, que impedimentos?)

5. Que características considera necessárias para o desempenho de cargos de liderança?

6. Considera que essas características podem ser igualmente observáveis em homens e a mulheres?

7. Há diferenças entre homens e mulheres candidatos/as a cargos de liderança, por exemplo, ao nível do estilo de liderança?

8. Considera que existem áreas de formação mais adequadas para mulheres e outras para homens? Se sim, quais? E porquê?

9. Vê nas medidas de conciliação entre a vida familiar, pessoal e profissional uma forma facilitadora de progressão na carreira para a mulher? E para o homem?

10.1 Estas medidas são mais utilizadas por mulheres ou por homens? Porquê?

3.2. Destinado aos indivíduos responsáveis pelos recursos humanos

Guião de Entrevistas | Destinado aos/às responsáveis pelos Recursos Humanos (45')

Caracterização do/a entrevistado/a

Sexo:

Idade:

Formação académica:

Tempo na Instituição:

Cargo e tempo a função:

-
1. Considerando os dados estatísticos de 2017 sobre a igualdade na tomada de decisão das empresas do setor empresarial do estado e das empresas cotadas em bolsa divulgados, no boletim da CIG, as mulheres representam apenas 28% e 12%, respetivamente.

Na sua opinião, por que razões as mulheres continuam a não ocupar os lugares de topo? (que obstáculos, que dificuldades, que impedimentos?)

2. Que características considera necessárias para o desempenho de cargos de liderança?

3. Considera que essas características podem ser igualmente observáveis em homens e a mulheres?

4. Há diferenças entre homens e mulheres candidatos/as a cargos de liderança, por exemplo, ao nível do estilo de liderança?

5. Pode falar-me do modo como se processam as promoções para cargos de topo na empresa?

- 5.1 A ascensão aos cargos de liderança é feita através de promoção interna ou externa?

6. XXXXXXXXX, quem seleciona

- 6.1 Quem realiza as entrevistas?

- 6.2 Quem define os parâmetros a entrevistar?

- 6.3 Quem tem a decisão final sobre os/as trabalhadores/as a recrutar?


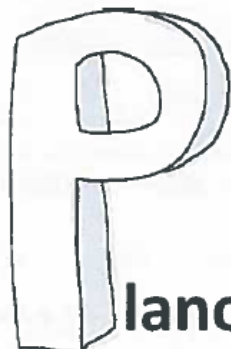
Importa saber o sexo, cargo na empresa, formação profissional e escolar

7. Qual o ganho médio anual dos trabalhadores e das trabalhadoras nos cargos de administração?

8. Qual o vencimento base médio mensal dos trabalhadores e das trabalhadoras nos cargos de administração?

9. Pode falar-me um pouco sobre o(s) motivo(s) pelo qual(ais) a sua empresa decidiu aderir ao Fórum IGEN?
10. Considera que o Fórum IGEN de alguma forma contribuiu ou contribui para uma maior sensibilização e preocupação das empresas com o tema igualdade de género?
11. Tendo em conta a adesão da/o XXXXXXXXXXXXXXXX há XX anos, quais considera terem sido as principais alterações na promoção da igualdade de género nos lugares de liderança? (para os trabalhadores/as, para a gestão e para os resultados da empresa)
12. Existem medidas de conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal na empresa? Se sim, por que motivo decidiram implementá-las? (foi detetado como um problema na empresa? Uma estratégia? Que objetivos pretendem alcançar?)
13. As medidas de conciliação implementadas são facilitadoras da progressão na carreira?
14. São mais usadas por homens ou por mulheres?
- 14.1 No caso daqueles/as que não as utilizam por que motivo não o fazem?
15. Na sua opinião, qual a importância das práticas que promovem a conciliação entre a vida profissional/pessoal para a empresa? E para os trabalhadores/as?

Anexo 4: Avaliação do Estágio Curricular

Despacho Presidente da CITE ①

concordo com o plano e estabeleço
A presidente
2017.10.02
[assinatura]
(Joana Gíria)

Despacho Presidente da CITE ②

tenho conhecimento da articulação final da estratégia com a qual concordo inteiramente. A presidente
2018.04.20
[assinatura]
(Joana Gíria)

Plano de Estágio Curricular

IDENTIFICAÇÃO

Nome
LAURA MACIEL AGUIAR

Formação no quadro da qual se desenvolve o estágio curricular
Mestrado em Sociologia, com variante em Sociologia Económica e das Organizações

Instituição de Ensino Superior frequentada
Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa

PERÍODO DE REALIZAÇÃO

02 de outubro de 2017 a 16 de abril de 2018 (6 meses – 800 horas)

ORIENTADORAS DE ESTÁGIO

Instituição de Ensino Superior	Prof.ª. Dr.ª Ana Lúcia Teixeira
CITE	Ana Paula Filipe

OBJETIVOS GERAIS

- Enquadrar a CITE, em geral, e o Fórum Empresas para a Igualdade – IGEN (Fórum IGEN), em particular.
- Familiarizar-se com as políticas de igualdade de género no trabalho, no emprego e na formação profissional; de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal; e de proteção na parentalidade.
- Conhecer a organização e o funcionamento do Fórum e relacionar a missão e a atividade desenvolvida com a promoção da responsabilidade social e da igualdade de género como fator competitivo das organizações.
- Participar nas atividades de dinamização, acompanhamento e monitorização do Fórum.
- Participar em dois projetos no quadro do plano de atividades definido para 2017-2018.

* O presente estágio curricular é enquadrado pelo Protocolo de Acordo celebrado entre a Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova, a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE) e a ora estagiária, em anexo.

Plano de Estágio Curricular • Laura Maciel Aguiar
 2017_DV_Plano de Estágio DOC/CITE/APF-FM

1/5

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as atribuições da CITE, enquadrando, nestas, o Fórum IGEN.
- Reconhecer os principais documentos enquadramentos e estratégicos sobre igualdade de género; conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal; e proteção na parentalidade.
- Caracterizar a organização e o funcionamento do Fórum IGEN.
- Acompanhar as atividades do Fórum IGEN, nomeadamente, no quadro dos grupos de trabalho, das reuniões de Task Force e das reuniões plenárias.
- Participar no estabelecimento de contactos e na preparação das reuniões com as organizações candidatas à adesão ao Fórum IGEN em 2017.
- Participar na organização da sessão pública de assinatura dos compromissos para 2018.
- Colaborar na preparação de ações de formação sobre igualdade de género.
- Participar na recolha de elementos para a elaboração do Relatório de Atividades do Fórum 2017.
- Colaborar na elaboração da proposta de Regulamento Interno do Fórum IGEN.
- Colaborar na elaboração da proposta de Regulamento Interno do Fórum IGEN.
- Proceder à compilação de boas práticas das organizações que integram o Fórum IGEN, em articulação com o Grupo de trabalho 'Publicações', tendo em vista a produção de um 'Guia' a disponibilizar no site.

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES A DESENVOLVER

	Período (2 de outubro 2017 a 16 de abril 2018)
Acolhimento e integração da estagiária na CITE e na Equipa de Projetos e Formação em particular.	outubro 2017
1. Caracterização da CITE com recurso privilegiado à pesquisa efetuada no respetivo site (breve historial do organismo, objetivos e atribuições, caracterização dos recursos humanos e áreas de trabalho).	
Caracterização do Fórum Empresas para a Igualdade – IGEN (Fórum): missão, objetivos, organização e funcionamento, organizações membros.	
2. Análise dos relatórios de atividades e outros documentos produzidos no âmbito do Fórum.	
Participação no processo de elaboração da proposta de composição da Task Force e dos grupos de trabalho do Fórum para o ciclo 2018/2019.	outubro 2017 / janeiro 2018
3. Colaboração na elaboração de proposta de Regulamento Interno do Fórum.	novembro 2017 / abril 2018
4.	

REVISTO, em de de

A Coordenadora de Estágio CITE

A Estagiária

APRECIÇÃO FINAL

A estagiária Laura Aguiar demonstrou, ao longo do período de estágio, interesse pelo desenvolvimento das atividades que lhe foram propostas, capacidade de concretização das mesmas e aptidão para se relacionar com os/as interlocutores/as internos/as e externos/as, em particular, neste último caso, com os/as representantes das organizações membros do Fórum IGEN.

Sempre que envolvida em atividades programadas revelou-se pontual e atenta às tarefas de preparação que assegurou de forma atempada.

De forma gradual, evidenciou competências de autonomia e iniciativa e foi capaz de apresentar propostas e sugestões oportunas e adequadas, acolhendo de forma positiva as observações e propostas que lhe foram sendo feitas no sentido de melhorar aspetos relacionados com as suas opções e o seu desempenho.

De forma gradual, evidenciou competências de autonomia e iniciativa e foi capaz de apresentar propostas e sugestões oportunas e adequadas, acolhendo de forma positiva as observações e propostas que lhe foram sendo feitas no sentido de melhorar aspetos relacionados com as suas opções e o seu desempenho.

Revelou um conhecimento crescente das especificidades de funcionamento de um serviço da administração pública.

Relativamente às atividades e objetivos propostos, a principal área de trabalho centrou-se no iGen – Fórum Organizações para a Igualdade, conforme previsto, tendo ambos sido integralmente cumpridos. A estagiária dispõe de documentos comprovativos das atividades realizadas e participadas.

Ainda no âmbito do Fórum iGen reuniu informação para a elaboração do seu trabalho final junto da Xerox, organização membro do Fórum, quer através da recolha de dados quer da realização de entrevistas.

Por seu lado, a sua participação em ações de formação visou o cumprimento de um duplo objetivo – proporcionar mais conhecimento sobre os temas em análise e permitir compreender a relevância da formação contínua para os/as trabalhadores/as e para a organização. Entre a formação em que participou destacam-se o Ciclo de 'Laboratórios de Igualdade' (CITE); Seminário 'A Igualdade de Género no Mercado de Trabalho - Dia da Igualdade Salarial' (CITE); Workshop 'Somos Igualdade de Género' (EPAL).

Por fim, importa referir que se integrou facilmente na equipa e contribuiu para manter um ambiente de trabalho produtivo e descontraído.

CITE, 20 de abril de 2018



A Coordenadora de Estágio CITE

Tomei conhecimento.

A Estagiária

Plano de Estágio Curricular - Laura Maciel Aguiar
2017_DV_Plan de Estágio.DOC/CITE/APF-FM

4/5